

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Управління інноваційною діяльністю підприємства  
(на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань

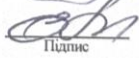
Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності


Освітня програма Менеджмент  
Назва

Шифр КвРМН.22108.01.15.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МН-21-1  Вадим ШЕВЧУК  
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.мед.н., доцент  Валерій ГАРБУЗІЮК  
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер старший викладач  Олена КОСІЮК  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування  Ніла ТЮРИНА  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

09 06 2025 р.


Хмельницький 2025



**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет	<u>управління, адміністрування та туризму</u>
Кафедра	<u>менеджменту та адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>перший (бакалаврський)</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
Освітня програма	<u>Менеджмент</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри 

Н. Шторіло

“ 03 ” 02 2025 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Шевчук Вадим Сергійович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи Управління інноваційною діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький)

керівник роботи Валерій Валерійович Гарбузюк, к.мед.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від 07 лютого 2025 р. №23


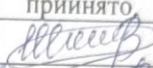

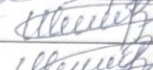

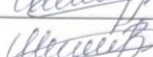


2. Строк подання студентом роботи на кафедру \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління інноваційною діяльністю підприємства 2. Аналіз інноваційного потенціалу України та фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький 3. Рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Існуючі підходи до сутності поняття «інновація» 2. Існуючі підходи до сутності поняття «інноваційна діяльність» 3. Управління інноваційною діяльністю підприємства 4. Рейтинг України за результатами оцінювання Глобального інноваційного індексу (Global Innovation Index – GII) за 2020-2024 рр. 5. Сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності України за результатами оцінювання Глобального інноваційного індексу у 2024 р. 6. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2022-2024 рр. 8. Оцінка джерел фінансування інновацій ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2022-2024 рр., тис.грн. 9. Програма підвищення кваліфікації персоналу з метою активізації інноваційної діяльності ТОВ «Мрія забудовника» 10. Заходи, які є необхідними для реалізації програми підвищення кваліфікації персоналу з метою активізації інноваційної діяльності ТОВ «Мрія забудовника» та оцінювання їх ефективності 11. Витрати на впровадження та оцінювання доцільності впровадження інноваційних технологій монтажу у ТОВ «Мрія забудовника»

## 6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Гарбузюк В.В., доцент		
2. Дослідницько-аналітичний	Гарбузюк В.В., доцент		
3. Проектно-рекомендаційний	Гарбузюк В.В., доцент		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст.викл.		

## 7. Дата видачі завдання

3.02.2025р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Лютий 2025 р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2025 р.	Виконано
3.	Складання календарного плану-графіку написання кваліфікаційної роботи	Лютий 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури	Лютий 2025 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Лютий 2025 р.	Виконано
6.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Березень 2025 р.	Виконано
7.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Квітень 2025 р.	Виконано
8.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	Травень 2025 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків	Травень 2025 р.	Виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівнику на перевірку	Травень 2025 р.	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Травень 2025 р.	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Травень 2025 р.	Виконано
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2025 р.	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2025 р.	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2025 р.	Виконано
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 р.	Виконано

Студент

  
 Підпис

 Вадим ШЕВЧУК  
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
 Підпис

 Валерій ГАРБУЗІОК  
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Шевчук В. С. Управління інноваційною діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.мед.н., доцент кафедри МА Гарбузюк В. В. Кваліфікаційна робота бакалавра: 57 с., 8 рисунків, 24 таблиці, 53 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІННОВАЦІЯ, ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ.

Розглянуто теоретичні основи управління інноваційною діяльністю підприємства. Проаналізовано сутність, особливості та значення інноваційної діяльності підприємства. Досліджено особливості управління інноваційною діяльністю підприємств. Проаналізовано методичні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності.

Проведено аналіз інноваційного потенціалу України та фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький. Проаналізовано інноваційний потенціал України: сильні, слабкі сторони та перспективи розвитку. Досліджено діяльність та проведено оцінювання основних техніко-економічних показників ТОВ «Мрія забудовника». Здійснено аналіз фінансового стану та інноваційної діяльності ТОВ «Мрія забудовника».

У роботі наведено рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький, а саме: підвищення кваліфікації персоналу з метою активізації інноваційної діяльності та впровадження інноваційних технологій монтажу.

  
Підпис

Вадим ШЕВЧУК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

« 8 » 06 202 5 р.

## ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність, особливості та значення інноваційної діяльності підприємства	8
1.2 Особливості управління інноваційною діяльністю підприємств	13
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності	18
2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ ТА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	24
2.1 Інноваційний потенціал України: сильні, слабкі сторони та перспективи розвитку	24
2.2 Дослідження діяльності та оцінювання основних техніко-економічних показників ТОВ «Мрія забудовника»	30
2.3 Аналіз фінансового стану та інноваційної діяльності ТОВ «Мрія забудовника»	35
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	41
3.1 Рекомендації щодо підвищення кваліфікації персоналу з метою активізації інноваційної діяльності ТОВ «Мрія забудовника»	41
3.2 Рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій монтажу у ТОВ «Мрія забудовника»	46
ВИСНОВКИ	51
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	53

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, які трансформують усі сфери діяльності вітчизняних підприємств – від виробництва до збуту, взаємодії з клієнтами тощо. В умовах цифрової економіки інноваційна діяльність набуває не лише технологічного, а й стратегічного значення, оскільки саме здатність до постійного оновлення, адаптації та впровадження нововведень стає ключовою конкурентною перевагою.

Особливої важливості набуває стратегічне управління інноваціями, яке передбачає оперативне реагування на зміни та проактивне формування нових продуктів, бізнес-моделей, ринкових можливостей тощо із використанням цифрових інструментів.

Поряд з тим, вітчизняні підприємства досить часто стикаються з труднощами у стратегічному плануванні інновацій у зв'язку із обмеженістю ресурсного забезпечення, відсутністю узгодженої інноваційної політики, недостатньої інтеграції цифрових рішень у бізнес-процеси. Все це зумовлює потребу у поглибленому теоретичному обґрунтуванні та прикладному дослідженні підходів до управління інноваційною діяльністю підприємства. Таким чином, актуальність теми зумовлена необхідністю формування ефективних механізмів управління інноваціями, здатних забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Серед дослідників які займалися стратегічним управлінням інноваційною діяльністю підприємства можна виділити напрацювання Власюк В., Друкера П., Портера М., Семенченко А., Чухрай Н. та інших. Питання стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства в сучасних умовах є надзвичайно актуальним і потребує подальших досліджень, оскільки сучасний етап розвитку характеризується стрімким впровадженням технологій, які докорінно змінюють підходи до бізнес-моделей, виробництва, маркетингу,

взаємодії з клієнтами. Підприємства, які не адаптують свою інноваційну діяльність ризикують втратити конкурентоспроможність. Системні наукові дослідження дозволять сформулювати прикладні рекомендації для підприємств, готових трансформуватися та розвиватися в сучасних умовах цифрової.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процеси управління інноваційною діяльністю підприємства, зокрема на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький.

Предметом дослідження є науково-методичні підходи, механізми та управлінські рішення щодо управління інноваційною діяльністю підприємства, з урахуванням особливостей їх функціонування.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо управління інноваційною діяльністю у ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління, інноваціями; нормативно-правові акти України, що регулюють інноваційну діяльність; статистичні матеріали Державної служби статистики України; звітні документи ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність, особливості та значення інноваційної діяльності підприємства

В умовах сучасної трансформації інноваційна діяльність набуває пріоритетного значення з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Цифровізація, широке використання штучного інтелекту, аналітики даних тощо формують нові вимоги до управління інноваціями та змінюють саму сутність ведення бізнесу. Інноваційна діяльність є ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств, їх адаптивності до змін зовнішнього середовища, а також основою економічного зростання. Її сутність полягає у створенні, впровадженні та комерціалізації нових продуктів, технологій, управлінських рішень, що дозволяють підприємству підвищувати ефективність, освоювати нові ринки та задовольняти актуальні потреби споживачів. Особливістю інноваційної діяльності є її складність, високий рівень ризику та потреба у системному підході до управління різними аспектами, що є дотичні до діяльності підприємства. Відтак, інновації стають не лише результатом творчого пошуку, а й інструментом стратегічного розвитку підприємства в цифрову епоху.

Особливості інноваційної діяльності в сучасних умовах зумовлені не лише швидкістю технологічного розвитку, а й необхідністю стратегічного розвитку підприємств, їх адаптації до постійних змін зовнішнього середовища тощо. Для розуміння інноваційної діяльності в сучасному контексті важливо чітко розмежувати базові категорії, що використовуються в теорії та практиці управління інноваційною діяльністю. Зокрема, необхідно розглянути сутність таких понять, як «інновація» та «інноваційна діяльність».

Для початку розглянемо існуючі визначення поняття «інновація», які

наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «інновація»

Автор, джерело	Визначення
Антонюк Л., Савчук В., Поручник А. [3]	«нове явище, новаторство або будь-яку зміну, яка вноситься суб'єктом господарювання у власну діяльність із метою підвищення своєї конкурентоспроможності на внутрішньому і на зовнішньому ринках»
Буднікевич І., Школа І. [5]	«комплексний процес, спрямований на створення, розроблення та доведення наукової чи будь-якої іншої нової ідеї до стадії комерційного використання та поширення в економіці»
Залтман Д. [53]	«будь-яка ідея, спосіб дій чи матеріальний продукт, що вважається новинкою з точки зору компонентів, котрі відіграють чималу роль у тій системі, де це нововведення впроваджується»
ЗУ «Про інноваційну діяльність» [30]	«новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери»
Кантер Р. [46]	«це процес втілення у життя будь-якої нової ідеї, що пропонує вирішення якоїсь проблеми. Новаторськими серед інших є ідеї, спрямовані на реорганізацію виробництва та зниження його собівартості, комплексний збір складно-технічної продукції. Новаторство – це задум, прийняття і втілення у життя нових ідей, процесів, продукції і послуг»
Коваль Л., Романчук С. [21]	«це багатоаспектне явище, яке виступає як предмет і об'єкт особливої трудової діяльності людей, пов'язаної з творчістю, розробкою і запровадженням нововведень у різних сферах господарювання та соціального буття задля отримання певного ефекту від реалізації, використання або споживання продукту праці (послуг, товарів, технологій тощо)»
Роджерс Е., Лемерль П. [49]	«це новий продукт або послуга, спосіб їх виробництва, нововведення в організаційній, фінансовій, науково-дослідній та інших сферах, будь-яке вдосконалення, яке забезпечує економію витрат або додатковий елемент для такої економіки»
Супрун А. [33]	«це не лише нововведення, це й здатність до нового типу мислення та переосмислення наявних сталих, традиційних істин, що є передумовою участі у розбудові нашої держави»
Черваньов Д., Нейкова Л. [42]	«процес доведення наукової ідеї чи технічного винаходу до стадії практичного використання, що приносить дохід»
Харів П. [40]	«це результат інноваційної діяльності, відображений у вигляді наукових, технічних, організаційних чи соціально-економічних новинок, котрий може бути отриманий на будь-якому етапі інноваційного процесу»

Більш детально існуючі підходи до сутності поняття «інновації» наведені на рис. 1.1.

Функціональний підхід	Процесний підхід	Системний підхід	Креативний підхід
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Акцентує увагу на цілях і функціях інновації як засобу підвищення конкурентоспроможності / вирішення проблем / покращення процесів</li> <li>• <i>Представники:</i></li> <li>• Антонюк Л.,</li> <li>• Савчук В.,</li> <li>• Поручник А.,</li> <li>• Роджерс Е.,</li> <li>• Лемерль П.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Акцентує увагу на процесі, що включає етапи створення, розвитку та впровадження</li> <li>• <i>Представники:</i></li> <li>• Буднікевич І.,</li> <li>• Школа І. ,</li> <li>• Черваньов Д.,</li> <li>• Нейкова Л.,</li> <li>• Харів П.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Акцентує увагу на сукупності різних елементів / складових або явище у системі</li> <li>• <i>Представники:</i></li> <li>• Залтман Д.,</li> <li>• Коваль Л.,</li> <li>• Романчук С.,</li> <li>• ЗУ «Про інноваційну діяльність»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Акцентує увагу на людському потенціалі, творчості та новому мисленні</li> <li>• <i>Представники:</i></li> <li>• Супрун А.,</li> <li>• Кантер Р</li> </ul>

Рисунок 1.1 – Існуючі підходи до сутності поняття «інновація»

Наведені визначення поняття «інновації», дозволяють виділити наступні підходи:

а) функціональний підхід, який переважає у прикладному, управлінському контексті, і зосереджується на цілях і функціях інновацій;

б) процесний підхід підкреслює динаміку інновацій, акцентуючи увагу на процесі (етапах) від їх формування до впровадження;

в) системний підхід відображає багатогранність інновацій у підприємстві;

г) креативний підхід висвітлює значення людського капіталу, творчості, мислення.

Наявність різних підходів до сутності поняття «інновації» дозволяють констатувати багатогранність цього терміну, а також дозволяє сформулювати цілісне їх бачення як явища, що поєднує процес, результат і потенціал креативності до змін у різних сферах діяльності підприємства.

З метою поєднання наявних підходів у одному визначенні ми пропонуємо

під поняттям «інновація» розуміти багатоаспектне явище, що являє собою динамічний і багаторівневий процес цілеспрямованого впровадження нових або суттєво вдосконалених знань, ідей, технологій, продуктів, послуг, управлінських чи організаційних рішень, заснований на науково-дослідній, технічній, підприємницькій та креативній діяльності, і спрямований на досягнення соціально-економічного ефекту шляхом задоволення суспільних потреб, підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, економії ресурсів або розвитку соціально-економічного середовища.

Наступним поняттям, яке варто розглянути є «інноваційна діяльність», яке наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Сутність поняття «інноваційна діяльність»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Близнюк Т. [4]	«це складна динамічна система заходів з використання результатів закінчених науково-технологічних досліджень, організаційно-економічних розробок або інших науково-технологічних досягнень, яка функціонує під впливом факторів середовища усіх рівнів (зовнішнього та внутрішнього) з метою задоволення мінливого індивідуального попиту і потреб суспільства в цілому в конкурентоспроможній продукції (товарах, роботах, послугах)»
ЗУ «Про інвестиційну діяльність» [29]	«є сукупність заходів, спрямованих на створення, впровадження, поширення та реалізацію інновацій з метою отримання комерційного та/або соціального ефекту, які здійснюються шляхом реалізації інвестицій, вкладених в об'єкти інноваційної діяльності»
ЗУ «Про інноваційну діяльність» [30]	«діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг»
Ілляшенко С. [24]	«це процес створення, провадження та поширення інновації»
Коюда П., Шейко І. [22]	«це діяльність, що націлена на розробку, використання та комерціалізацію науково-техніко-технологічних результатів (інновацій) інноваційного процесу для виробництва продукції, розширення номенклатури (асортименту), впровадження новітньої технології (організація управління чи удосконалення тощо) та реалізації конкурентоспроможного товару (робіт, услуг) з метою отримання економічної ефективності»
Кузнєцова А., Зінько Н., Друго О. [2]	«це діяльність щодо забезпечення здійснення всього інноваційного процесу»

## Продовження таблиці 1.2

1	2
Поліщук О. [28]	«це процес, спрямований на розробку інновацій, реалізацію результатів завершених наукових досліджень або певних науково-технічних досягнень в новий чи вдосконалений продукт, що реалізується на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується в практичній діяльності, а також пов'язані з цим процесом наукові розробки та дослідження»
Тарасова О. [35]	«це комплекс практичних дій, спрямованих на використання науково-технічних результатів для отримання нових або поліпшення існуючих виробів, технологій, методів управління тощо»
Файчук О., Файчук О. [39]	«діяльність, що спрямована на оновлення існуючого, створення і використання нового конкурентоспроможного продукту (товару, технології способу виробництва) з метою кращого задоволення суспільних потреб (підвищення продуктивності праці, якості продукції, зниження її собівартості тощо)»
Чумак О. [44]	«це діяльність, в результаті якої народжується щось нове (новація), яке відзначається неповторністю та оригінальністю і якого до того не існувало в природі, суспільстві»
Шпикуляк О., Мазур Г. [45]	«це такий вид діяльності, який на основі результатів наукових досліджень забезпечує створення принципово нової продукції, нової послуги, в результаті яких з'являється те, чого раніше не було»

Існуючі підходи до сутності поняття «інноваційна діяльність» представлено на рис. 1.2.

Процесний підхід	Результативно-орієнтований підхід	Ресурсно-організаційний підхід	Креативно-соціальний підхід
<ul style="list-style-type: none"> <li>Інноваційна діяльність розглядається як процес, що має певні етапи</li> <li><i>Представники:</i></li> <li>Ілляшенко С.,</li> <li>ЗУ «Про інноваційну діяльність»,</li> <li>Поліщук О.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Акцентує увагу на економічній та / або соціальній ефективності</li> <li><i>Представники:</i></li> <li>ЗУ «Про інвестиційну діяльність»,</li> <li>Коюда П.,</li> <li>Шейко І.,</li> <li>Файчук О.,</li> <li>Шпикуляк О.,</li> <li>Мазур Г.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Інноваційна діяльність як сукупність дій і заходів, що забезпечують функціонування всієї системи</li> <li><i>Представники:</i></li> <li>Близнюк Т.,</li> <li>Кузнєцова А.,</li> <li>Зінько Н.,</li> <li>Друго О.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наголос на творчій складовій та створенні унікальних новацій</li> <li><i>Представники:</i></li> <li>Чумак О.,</li> <li>Супрун А.</li> </ul>

Рисунок 1.2 – Існуючі підходи до сутності поняття «інноваційна діяльність»

Визначення поняття «інноваційної діяльності» можна класифікувати за такими підходами, як:

- а) процесний підхід, який фокусується на етапах інноваційного процесу;
- б) результативно-орієнтований підхід акцентує увагу на дотриманні вигоди;
- в) ресурсно-організаційний підхід передбачає інтеграцію різних ресурсів і факторів середовища;
- г) креативно-соціальний підхід фокусується на творчій сутності і унікальності нововведень.

З метою узагальнення існуючих підходів при визначенні поняття інноваційна діяльність спробуємо їх об'єднати у запропонованому визначенні. Таким чином, на нашу думку, під інноваційною діяльністю варто розуміти інтегрований процес створення, впровадження і поширення нових або суттєво вдосконалених продуктів, послуг, технологій, управлінських рішень чи соціально-економічних практик, який здійснюється з використанням ресурсів підприємства, базується на результатах наукових досліджень, креативності та цифрових технологіях, і спрямований на досягнення соціально-економічної ефективності, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін середовища, з урахуванням актуальних потреб суспільства.

## 1.2 Особливості управління інноваційною діяльністю підприємств

Управління інноваційною діяльністю виступає основним механізмом, що дозволяє підприємству адаптуватися до викликів ринку, формувати нові цінності для споживачів та забезпечувати довгостроковий розвиток. Зміст управління інноваціями охоплює стратегічне планування, організацію ресурсного забезпечення, мотивацію персоналу до творчості та новаторства, а також контроль за ефективністю інноваційних рішень.

З огляду на зростаючу складність інноваційного середовища, управління інноваційною діяльністю потребує системного підходу, що поєднує функціональні, процесні та стратегічні аспекти. Це створює необхідність у формуванні нових підходів до управління інноваційним потенціалом підприємства, що враховують як внутрішні ресурси, так і зовнішні можливості та загрози.

Для реалізації інноваційної діяльності на підприємстві необхідно володіти необхідним ресурсами, що забезпечують можливість здійснення повного циклу інновацій. Тобто, управління інноваційною діяльністю є складовою системи менеджменту підприємства, і охоплює повний цикл, зокрема планування, організування, стимулювання та контроль інноваційної діяльності.

Основними принципами на яких базується управління інноваційною діяльністю є науковість, системність, стратегічної орієнтації, адаптивності, ресурсної забезпеченості, інтегрованості, безперервності тощо, які більш детально наведені у табл. 1.3.

В наукових працях автори поділяють функції управління інноваційною діяльністю на загальні та спеціальні.

До загальних функцій управління інноваційною діяльністю, які виділяються в більшості праць належать [6, 15]:

- а) планування – це функція яка спрямована на визначення цілей, шляхів їх досягнення та необхідних ресурсів для реалізації інноваційної діяльності;
- б) організація – передбачає формування ефективної структури управління інноваційною діяльністю на підприємстві, що забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів;
- в) мотивація – це функція, що спрямована на стимулювання персоналу до активної участі в інноваційному процесі;
- г) контроль – реалізація цієї функції забезпечує своєчасне виявлення відхилень від запланованих результатів та коригування інноваційних дій.

Таблиця 1.3 – Принципи управління інноваційною діяльністю [1, 24, 25, 32, 38, 41]

Назва	Характеристика
Принцип науковості	Управління інноваціями має ґрунтуватися на досягненнях науки і техніки, використанні теоретично обґрунтованих методів прогнозування, планування та аналізу інноваційної діяльності
Принцип системності	Інноваційна діяльність розглядається як складова частина загальної системи управління підприємством, що інтегрує взаємопов'язані елементи, зокрема ресурси, процеси, цілі, ринки, технології
Принцип стратегічної орієнтації	Інноваційна діяльність має бути спрямована на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та економічної стійкості
Принцип адаптивності	Здатність управління гнучко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, адаптувати інноваційні рішення відповідно до нових умов і викликів
Принцип ресурсної забезпеченості	Інноваційні проекти повинні мати достатнє фінансове, кадрове, матеріально-технічне забезпечення для їх реалізації та досягнення результатів
Принцип інтегрованості	Інновації повинні гармонійно інтегруватися у всі функціональні сфери підприємства
Принцип безперервності	Інноваційна діяльність має бути постійним процесом, що забезпечує сталий розвиток підприємства через постійне оновлення технологій, продуктів і процесів

Окрім вищенаведених функцій, автори виділяють і інші, зокрема:

- д) прогнозування [6, 19] – це функція, що ґрунтується на передбаченні можливих сценаріїв розвитку інноваційної діяльності;
- е) координація [6] – спрямована на забезпечення узгодженості дій всіх учасників інноваційного процесу;
- ж) регулювання [6] – передбачає коригування управлінських рішень із урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища
- з) облік [6] – функція яка передбачає систематизацію даних щодо реалізації управління інноваційної діяльності;
- и) керівництво [6] – функція, що реалізується за допомогою управлінського впливу на виконавців інноваційного процесу;
- к) прийняття управлінських рішень [15] – функція, яка спрямована на перехід від аналізу до дій;
- л) комунікації [15] – передбачає обмін інформацією між учасниками

інноваційного процесу.

Процес управління інноваційною діяльністю підприємства можна представити у вигляді схеми, яку наведено на рис. 1.3.

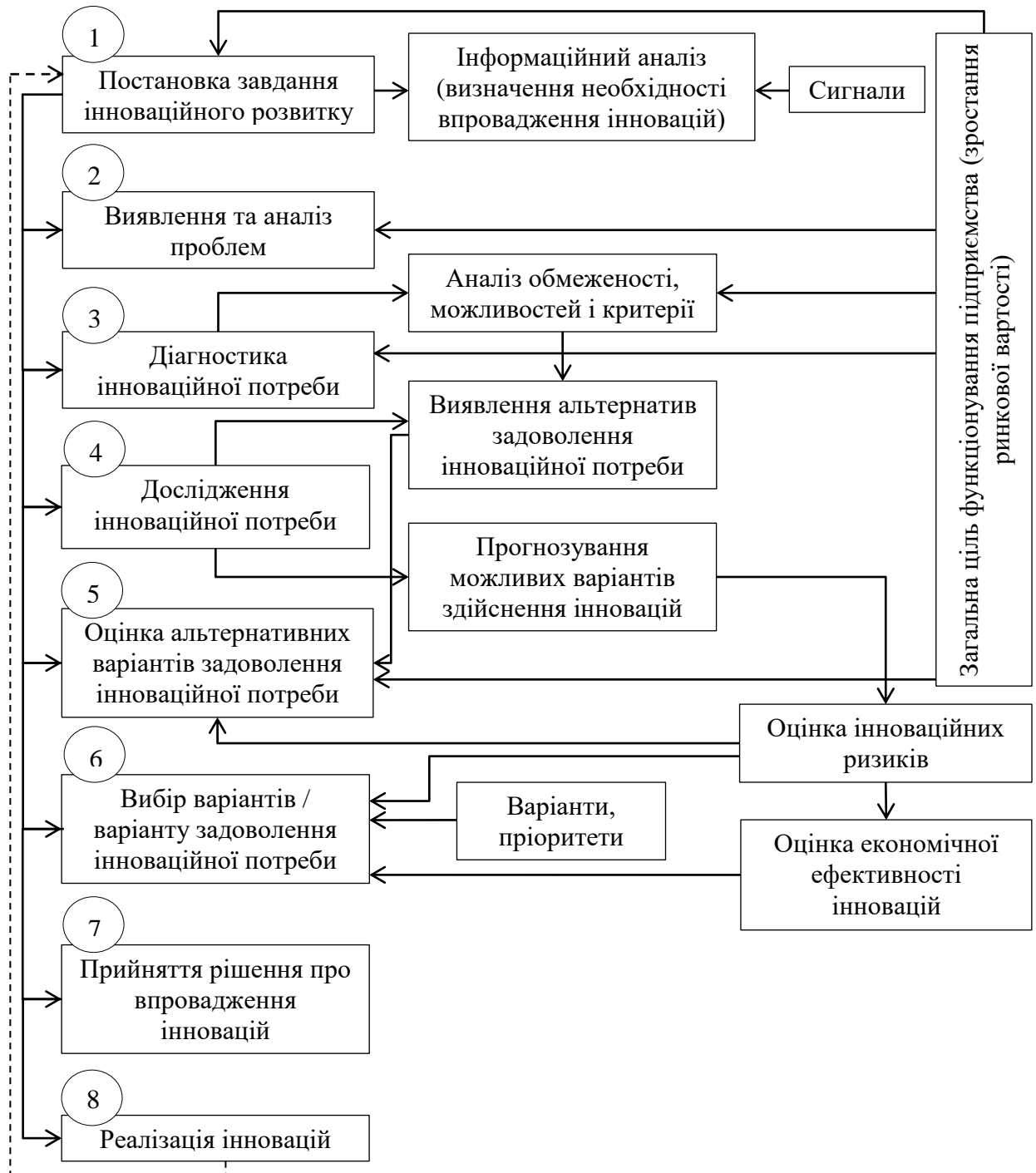


Рисунок 1.3 – Управління інноваційною діяльністю підприємства\*

\*адаптовано за [31, с. 146]

Отже, управління інноваційною діяльністю є процесом вибору

керівництва підприємства, як це наведено на рис. 1.3, і спрямоване на загальну ціль функціонування підприємства, зокрема зростання його ринкової вартості.

На першому етапі відбувається постановка завдання інноваційного розвитку підприємства, який реалізується за рахунок інформаційного аналізу, тобто оцінювання існуючих тенденцій, найкращих практик на ринку тощо. Тобто формується потреба в інноваціях на основі внутрішніх та зовнішніх сигналів функціонування підприємства.

На наступному (другому) етапі проводиться виявлення та аналіз проблем, які існують, зокрема на рівні підприємства відбувається усвідомлення змін середовища та їх впливу, і отже, вимагають впровадження інновацій.

На третьому етапі діагностуються інноваційні потреби із врахуванням наявних обмежень, можливостей, критеріїв. Зокрема конкретизуються проблеми в термінах інноваційної необхідності з урахуванням обмежень і потенціалу.

В подальшому (на четвертому етапі) відбувається поглиблений аналіз дослідження інноваційної потреби, зокрема за рахунок визначення альтернатив задоволення інноваційної потреби та прогнозування можливих варіантів здійснення інновацій, оцінки інноваційних ризиків, економічної ефективності інновацій.

П'ятим етапом управління інноваціями на підприємстві є оцінка альтернативних варіантів задоволення інноваційної потреби, також варто пам'ятати про потребу оцінювання інноваційних ризиків і прогнозування наслідків кожного варіанту.

На шостому етапі відбувається вибір варіантів / варіанту задоволення інноваційної потреби, визначаються варіанти та пріоритети, приймається рішення про конкретний шлях реалізації інновацій. В подальшому (сьомий і восьмий етапи) – прийняття рішення про впровадження інновацій, зокрема відбувається їх формалізація щодо початку впровадження. На восьмому етапі відбувається реалізація інновацій на підприємстві.

Окрім всіх описаних етапів управління інноваційною діяльністю на

підприємстві важливим є зворотній зв'язок, який замикає цикл управління інноваціями і забезпечує гнучкість, ефективність та стійкість інноваційної політики підприємства.

Описана модель управління інноваціями (рис. 1.3) дозволяє підприємству адаптуватися і реагувати на зміни ринку, сприяючи підвищенню його конкурентоспроможності.

### 1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності

Оцінювання ефективності інноваційної діяльності обумовлене потребою визначення раціонального використання ресурсів підприємства, мінімізувати ризики невдач, а також своєчасно приймати управлінські рішення щодо реалізації інноваційних проектів. Вибір методичного підходу до оцінки залежить від мети аналізу, стадії інноваційного процесу, виду інновацій, особливостей галузі та зовнішніх умов функціонування. У зв'язку з цим важливим завданням є дослідження сучасних методичних підходів до оцінки ефективності інноваційної діяльності.

Спочатку дослідимо поняття «ефективність», яке зустрічається у літературних джерелах (табл. 1.4).

Основними характеристика ефективності, що виділені в літературних джерелах (табл. 1.4) є:

- а) економічна природа ефективності;
- б) результативність дії чи процесу;
- в) співвідношення ресурсів та результату;
- г) комплексна оцінка використання ресурсів.

Отже ефективність є інтегральною характеристикою процесу або системи, що відображає ступінь досягнення запланованих результатів у співвідношенні до витрачених ресурсів.

Таблиця 1.4 – Сутність поняття «ефективність»

Автор, джерело	Визначення поняття
Андрійчук В. [2]	«це результативність певної дії, процесу, що вимірюється співвідношенням між отриманим результатом і витратами (ресурсами), що його спричинили»
Височина М. [8]	«є однією з головних характеристик результативності»
Вігуржинська С. [11]	«комплексна оцінка кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу»
Дудукало Г. [16]	«результативність системи, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів»
Макконелл К., Брю С. [47]	«характеризує зв'язок між кількістю одиниць обмежених ресурсів, які використовуються в процесі виробництва, та отриманою в результаті кількістю певного потрібного продукту»
Мочерний С. [26]	здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат
Покропивний С. [17]	«об'єктивно діючим законом економії робочого часу, що є основоположною субстанцією багатства й мірою витрат, необхідних для його нагромадження та використання суспільства»
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [48]	«характеризується співвідношенням між обсягом виробництва продукції та необхідними для її виготовлення ресурсами, тобто визначається як внутрішній параметр функціонування підприємства, віддзеркалюючи ефективність використання ресурсів»

Для початку наведемо оцінювання ефективності інноваційної діяльності за допомогою класичного економічного підходу оцінюванні інноваційних проєктів, які згруповано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Оцінювання ефективності інноваційної діяльності за допомогою класичного економічного підходу [13, 31]

Назва підходу	Характеристика
1	2
Термін окупності (PP)	$PP = \frac{I_0}{CF}$ де $I_0$ – початкові витрати $CF_t$ – чисті грошові потоки
Дисконтований термін окупності (DPP)	$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^{Tk} CF_d}$

Продовження таблиці 1.5

1	2
Чиста теперішня вартість ( <i>NPV</i> )	<p>При разових вкладаннях коштів:</p> $NPV = PV - I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0,$ <p>де <i>PV</i> – загальна сума дисконтованих доходів  <math>CF_t / (1+r)^t</math> – теперішня вартість отриманих результатів  <math>CF_t</math> – чисті грошові потоки <i>t</i>-го року</p> <p>При неодноразових вкладаннях коштів:</p> $NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t},$ <p>де <math>I_t / (1+r)^t</math> – теперішня вартість витрат  <math>I_t</math> – витрати <i>t</i>-го року</p>
Внутрішня норма доходності ( <i>IRR</i> )	$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{1+IRR} = 0$ $IRR = r_2 + \frac{(r_1 - r_2) \cdot NPV_2}{NPV_2 - NPV_1}$ <p>де <math>r_1</math> – коефіцієнт дисконтування, який мінімізує позитивне значення <i>NPV</i>  <math>r_2</math> – коефіцієнт дисконтування, який максимізує негативне значення <i>NPV</i></p>
Індекс рентабельності ( <i>PI<sub>1</sub></i> )	<p>При разових вкладаннях коштів:</p> $PI_1 = \frac{NPV}{I_0} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0}{I_0}$ <p>При неодноразових вкладаннях коштів:</p> $PI_1 = \frac{NPV}{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0}{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}}$
Індекс доходності проекту ( <i>PI<sub>2</sub></i> )	<p>При разових вкладаннях коштів:</p> $PI_2 = \frac{PV}{I_0} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0}$ <p>При неодноразових вкладаннях коштів:</p> $PI_2 = \frac{PV}{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}}$

Наведені методи у табл. 1.5 дозволяють всебічно оцінити економічну ефективність інноваційного проекту, враховуючи як вартість грошей у часі, так і співвідношення витрат до доходів.

Оцінити ефективність інноваційної діяльності можна використовуючи

технологічний підхід, який наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Оцінювання ефективності інноваційної діяльності за технологічним підходом [12, 20, 34, 52]

Назва підходу	Характеристика																														
Оцінка технологічної готовності (TRL)	<p>TRL – це шкала з 9 рівнів, яка використовується для оцінювання стадії розвитку технології</p> <p>TRL 1 – 3: фундаментальні дослідження</p> <p>TRL 4 – 6: лабораторні випробування та прототипи</p> <p>TRL 7 – 9: демонстрація у реальних умовах, повна комерційна готовність</p> <p>Цей індекс широко застосовується в авіаційній, оборонній, космічній та IT-галузях</p> <p>Оцінка TRL дозволяє прогнозувати, скільки ресурсів потрібно для доведення інновації до ринку</p>																														
Технологічний аудит	<p>Реалізується на підставі проведення оцінки та верифікації реального технологічного стану підприємства з метою визначення його відповідності сучасним стандартам. Слугує інструментом для виявлення сильних і слабких сторін технологічної бази підприємства, формування стратегічних напрямів розвитку та впровадження новітніх технологій</p>																														
<p>FMEA (аналіз видів і наслідків потенційних відмов)</p>	<p>Метод виявлення і запобігання можливих відмов у продуктах або процесах, оцінює ризики і пріоритизує дії для мінімізації</p> <p>Процедура FMEA здійснюється двічі: вперше – під час ідентифікації можливих помилок, вдруге – для оцінки ефективності запропонованих попереджувальних і контрольних заходів. Вся FMEA-сесія, а також її результати фіксуються у спеціальній таблиці, що має назву FMEA-таблиця</p> <table border="1" data-bbox="539 1332 1497 1489"> <thead> <tr> <th colspan="10">FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) Аналіз потенційних помилок і їх наслідки</th> </tr> <tr> <th>Об'єкт аналізу</th> <th>Потенційні помилки</th> <th>Причини виникнення помилок</th> <th>Можливі наслідки</th> <th>S</th> <th>O</th> <th>D</th> <th>S×O×D оцінювання ризику</th> <th>Засоби вирішення проблеми</th> <th>Відповідальний, дата</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table> <p>Де S (серйозність) – оцінка рівня тяжкості можливих наслідків потенційної відмови для кінцевого користувача</p> <p>O (ймовірність виникнення) – визначення ймовірності появи конкретних причин або механізмів, що призводять до відмови</p> <p>D (виявлення) – оцінка ефективності запропонованих управлінських заходів у виявленні цього виду відмови</p>	FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) Аналіз потенційних помилок і їх наслідки										Об'єкт аналізу	Потенційні помилки	Причини виникнення помилок	Можливі наслідки	S	O	D	S×O×D оцінювання ризику	Засоби вирішення проблеми	Відповідальний, дата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) Аналіз потенційних помилок і їх наслідки																															
Об'єкт аналізу	Потенційні помилки	Причини виникнення помилок	Можливі наслідки	S	O	D	S×O×D оцінювання ризику	Засоби вирішення проблеми	Відповідальний, дата																						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																						
Технологічне картування	<p>Стратегічний інструмент планування розвитку технологій відповідно до цілей підприємства, відображає етапи впровадження та взаємозв'язки між технологічними рішеннями</p>																														

Технологічний підхід до оцінювання інноваційної діяльності орієнтований на аналіз рівня технологічної зрілості, життєвого циклу, ефективності

технологічних рішень, що дозволяє більш об'єктивно оцінити доцільність впровадження інновацій у бізнес-процеси. Цей підхід доповнює класичні економічні методи, фокусуючись на технічній реалізованості, наявності необхідних компетенцій персоналу, можливості масштабування технологій, а також враховуючи ризики, пов'язані з технологічною несумісністю чи моральним старінням обладнання. Його застосування сприяє кращому розумінню потенційних бар'єрів та переваг інновацій, забезпечуючи більш комплексну та реалістичну основу для прийняття управлінських рішень щодо модернізації та технологічного розвитку підприємства.

Оцінити ефективність інноваційної діяльності можна використовуючи системний підхід, який наведено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Оцінювання ефективності інноваційної діяльності за системним підходом [7, 36, 43]

Назва підходу	Характеристика
1	2
Динамічний підхід	Враховування змін інноваційного потенціалу у часі, залежність від етапу життєвого циклу підприємства. Може проводитися за допомогою трендового аналізу, а саме: $IP(t) = IP_0 \times e^{kt}$ Де $IP_0$ – початковий потенціал $k$ – коефіцієнт зростання/спаду
Комплексний підхід	Урахування всіх функціональних підсистем підприємства, що приймають участь у впровадженні інновацій (реалізації інноваційної діяльності): виробництво, фінанси, персонал та інші Може проводитися за допомогою багаофакторного аналізу, а саме: $I_{inv} = f(P, F, R, Q)$ де $P$ – продуктивність $F$ – фінанси $R$ – ресурси $Q$ – якість
Орієнтований на результат	Досягнення конкретних цільових показників підприємства шляхом впровадження інновацій. І може визначатися за допомогою показника рентабельність інновацій ( $ROI$ (Return on Innovation)): $ROI = \frac{(E_2 - E_1)}{C}$ де $E_1$ – ефект до впровадження інновацій $E_2$ – ефект після впровадження інновацій $C$ – витрати

## Продовження таблиці 1.5

1	2
Синергетичний підхід	<p>Взаємодія різних інноваційних факторів, які дають сумарний ефект більший за просту суму. Може бути розрахований на підставі моделі синергії:</p> $S = \sum_{i=1}^n C_i + \Delta S$ <p>де <math>C_i</math> – компоненти  <math>\Delta S</math> – додатковий ефект взаємодії</p>

Оцінювання ефективності інноваційної діяльності з позицій системного підходу передбачає комплексне використання кількох взаємодоповнюючих методів та моделей, що враховують різні аспекти функціонування підприємства. Таким чином, системний підхід дозволяє здійснювати багатовимірне та всебічне оцінювання інноваційної діяльності, що забезпечує більш обґрунтовані та ефективні управлінські рішення щодо інноваційного розвитку підприємства.

## 2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ ТА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

### 2.1 Інноваційний потенціал України: сильні, слабкі сторони та перспективи розвитку

Інноваційний потенціал країни є одним з визначальних факторів її економічного зростання, забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному рівні та формування сприятливого середовища для бізнесу. Для об'єктивного аналізу стану інноваційного розвитку України важливим є застосування міжнародних рейтингів, які дозволяють порівняти національні досягнення з аналогічними показниками інших країн. Рейтинг України за результатами оцінювання Глобального інноваційного індексу за 2020-2024 роки наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Рейтинг України за результатами оцінювання Глобального інноваційного індексу (Global Innovation Index – GII) за 2020-2024 рр. [51]

Роки	Загальний рейтинг України	Інноваційні ресурси	Інноваційні результати
2020	45	71	37
2021	49	76	37
2022	57	75	48
2023	55	78	42
2024	60	78	54

Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index – GII) щорічно публікується Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (WIPO), і охоплює комплексну оцінку інноваційних можливостей країн на основі

різноманітних показників, таких як науково-технологічна інфраструктура, рівень освіти, інституційне середовище та ринкові умови.

Данні табл. 2.1 свідчать, що у період з 2020 р. по 2024 р. спостерігається поступове погіршення загального рейтингу України зокрема з 45 місця у 2020 р. країна опустилася до 60 місця у 2024 р. Цей спад відображає певне уповільнення розвитку інноваційного потенціалу, що може бути зумовлено як внутрішніми економічними проблемами, так і зовнішніми факторами, зокрема війною.

Україна демонструє розрив між рівнем інноваційних ресурсів та результатів, що вказує на більш ефективне перетворення обмежених ресурсів у результати. Зокрема за інноваційними ресурсами Україна стабільно займає низькі позиції – з 71 місця у 2020 р. цей показник погіршився до 78 місця у 2023-2024 рр. Що ж стосується результатів, то вони демонструють більш позитивну динаміку, а саме з 37 місця у 2020-2021 рр. позиція погіршилася до 48 у 2022 р., але згодом покращилась до 42 у 2023 р. та 54 у 2024 р.

Більш детально стан інновацій в Україні наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Стан інновацій в Україні [51]

Показник	Зміна, %	Період
1	2	3
Інвестиції у науку та інновації		
Наукові публікації	-2,7 %	2022-2023 рр.
	-0,6 %	2013-2023 рр.
Інвестиції в НДДКР	-38,5 %	2021-2022 рр.
	-11,06 %	2012-2022 рр.
Венчурний капітал (угоди)	+66,7 %	2022-2023 рр.
Венчурний капітал (вартість)	+750,6 %	2022-2023 рр.
Міжнародні патентні заявки	+3,4 %	2022-2023 рр.
	-4,9 %	2013-2023 рр.
Технологічне впровадження		
Безпечні санітарні умови	0 %	2021-2022 рр.
	+2,4 %	2012-2022 рр.
	71,9 на 100 жителів	2022 р.
Фіксований широкосмуговий зв'язок	-1,9 %	2020-2022 рр.
	+10,1 %	2011-2021 рр.
	18,3 на 100 жителів	2021 р.

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Роботи, що використовуються в промисловій автоматизації	+11,6 %	2012-2022 рр.
Соціально-економічний вплив		
Продуктивність праці	+4,1 %	2022-2023 рр.
	-0,4 %	2013-2023 рр.
	32685 доларів США	2023 р.
Тривалість життя	-1,5 %	2021-2022 рр.
	-0,3 %	2012-2022 рр.
	68,6 років	2022 р.

Інвестиції у НДДКР зазнали суттєвого скорочення (-38,5 % у 2022 р. порівняно з 2021 р. та -11,06 %, якщо порівнювати 2022 р. з 2012 р.), що негативно відобразилося на науковій активності. Однак, поряд з тим відбулося різке зростання інвестицій у венчурний капітал, зокрема кількість угод зросла на +66,7 %, а вартість на +750,6 % у 2023 р. порівняно з 2022 р., і це свідчить про значний інтерес до стартапів і технологічних ініціатив. Незважаючи на падіння інвестицій у класичну науку, зберігається певна активність у сфері міжнародного патентування, зокрема відбулося зростання міжнародного патентування +3,4 % у 2023 р. порівняно з 2022 р., хоча порівнюючи цей показник з 2013 р. він знизився на -4,9 %.

Технологічне впровадження відбувається повільно. Наведені у табл. 2.2 показники свідчать про обмежене поширення сучасних технологій, особливо у сфері телекомунікацій. Водночас автоматизація в промисловості зростає на +11,6 % у 2022 р. порівняно з 2012 р., хоч і незначними темпами.

Продуктивність праці у 2023 р. порівняно 2022 р. зросла на +4,1 %, що свідчить про певну ефективність залишкових економічних процесів попри складні умови. Водночас скорочення тривалості життя (на -1,5 % у 2023 р. порівняно з 2022 р.), і відображає погіршення соціальних умов.

Наведені тенденції у табл. 2.2 та звіті щодо рівня Глобального інноваційного індексу у 2024 р. [50, 51] дозволяють сформулювати табл. 2.3 основні сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності України.

Таблиця 2.3 – Сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності України за результатами оцінювання Глобального інноваційного індексу у 2024 р. [50, 51]

Сильні сторони (індикатор та позиція)	Слабкі сторони (індикатор та позиція)
Корисні моделі на 1 млрд. ВВП за ПКС (1)	Зростання продуктивності праці (130)
Жінки з вищою освітою, % зайнятих (2)	Валові капітальні вкладення, % ВВП (125)
Витрати на програмне забезпечення, % ВВП (4)	Операційна стабільність бізнесу (123)
Експорт ІКТ-послуг, % від загальної торгівлі (5)	Угоди про спільні підприємства/стратегічні альянси на 1 млрд. ВВП (120)
Державні витрати на учня середньої освіти, % ВВП на душу населення (10)	ВВП на одиницю використання енергії (115)

Основними сильними сторонами відповідно до Глобального інноваційного індексу належать:

- а) патентна активність у вигляді корисних моделей, що свідчить про високу винахідницьку активність, орієнтовану на прикладні розробки;
- б) висока частка жінок з вищою освітою, зайнятих у сфері інновацій, вказує на сильний людський капітал;
- в) значні витрати на програмне забезпечення і експорт ІКТ-послуг, що свідчать про конкурентоспроможність у сфері цифрових технологій;
- г) інвестиції у середню освіту забезпечують базу для підготовки майбутніх кадрів для інноваційної економіки.

До слабких сторін відповідно до Глобального інноваційного індексу належать:

- а) зростання продуктивності праці, що свідчить про слабку віддачу від наявних ресурсів і технологій;
- б) рівень валових капітальних вкладень означає недостатнє оновлення основних засобів, що стримує розвиток інноваційної інфраструктури;
- в) операційна нестабільність бізнесу вказує на ризики в діловому середовищі, що ускладнюють довгострокові інноваційні проєкти;
- г) кількість угод про спільні підприємства (стратегічні альянси) свідчить про слабку інтеграцію у глобальні інноваційні ланцюги;
- д) неефективне використання енергії демонструє технологічну відсталість

у виробничій сфері.

Аналізуючи сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності України, важливо глибше розглянути не лише якісні характеристики, але й фінансову основу інноваційного розвитку, яка визначає реальні можливості підприємств щодо впровадження новітніх технологій. Витрати на інновації промислових підприємств за джерелами фінансування за 2010-2023 рр. наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Витрати на інновації промислових підприємств за джерелами фінансування за 2010-2023 рр. [10]

Роки	Витрати на інновації, тис.грн	У тому числі за рахунок							
		власних коштів підприємств		коштів державного бюджету		коштів інвесторів-нерезидентів		коштів інших джерел	
		тис.г грн.	у % до загального обсягу витрат на інновації	тис. грн.	у % до загального обсягу витрат на інновації	тис. грн.	у % до загального обсягу витрат на інновації	тис. грн.	у % до загального обсягу витрат на інновації
2010	8045495,2	4775235,7	59,4	87001,0	1,1	2411395,6	30,0	771862,9	9,6
2011	14333891,9	7585550,7	52,9	149169,4	1,0	56870,6	0,4	6542301,2	45,6
2012	11480562,8	7335852,7	63,9	224256,1	2,0	994783,7	8,7	2925670,3	25,5
2013	9562626,0	6973435,8	72,9	24659,6	0,3	1253193,0	13,1	1311337,6	13,7
2014	7695892,3	6540272,0	85,0	344063,7	4,5	138688,0	1,8	672868,6	8,7
2015	13813674,4	13427034,7	97,2	55141,2	0,4	58633,0	0,4	272865,5	2,0
2016	23229458,1	22035970,7	94,9	178965,0	0,8	23397,8	0,1	991124,6	4,3
2017	9117537,2	7704114,4	84,5	227290,5	2,5	107773,0	1,2	1078359,3	11,8
2018	12180072,5	10742013,4	88,2	639052,8	5,2	106949,4	0,9	692056,9	5,7
2019	14220905,2	12474922,7	87,7	556525,0	3,9	42452,9	0,3	1147004,6	8,1
2020	14406887,0	12297861,0	85,4	279540,0	1,9	125328,0	0,9	1704158,0	11,8
2021	10171650,0	8114664,2	79,8	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
2022	7640459,9	6028144,2	78,9	258042,0	3,4	31688,9	0,4	1322584,8	17,3
2023	6989180,0	5713271,7	81,7	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с

Найбільші витрати на інновації (табл. 2.4) спостерігаються у 2016 р. – 23229458,1 тис.грн., після чого спостерігається коливання їх суми. Зменшення витрат на інновації відбулося у 2017 р. – 9117537,2 тис.грн., у 2022 р. – 7640459,9 тис.грн. та 2023 р. – 6989180,0 тис.грн., що пов'язано з економічною та впливом

військовими діями на території України. Протягом усього періоду основне джерело фінансування – це власні кошти підприємств, їх частка коливається в межах 52,9% у 2011 р. до 97,2% у 2015 р., у 2022 р. частка становила 78,9 %, а в 2023 р. – 81,7 %, що свідчить про низький рівень зовнішньої підтримки інновацій та залежність підприємств від власних ресурсів. Частка державного фінансування є незначною і змінювалась в межах 0,3-5,2 %, за винятком 2021 р. та 2023 р., де дані відсутні, іноземне фінансування також має мінімальне значення від 0,1 % у 2016 р. до максимуму 13,1 % у 2013.

Витрати на інновації промислових підприємств за видами витрат за 2010-2023 рр. наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Витрати на інновації промислових підприємств за видами витрат за 2010-2023 рр. [9]

Роки	Витрати на інновації, тис.грн	У тому числі							
		наукові дослідження і розробки (НДР)		з них				інші витрати на інновації (за виключенням НДР)	
		тис. грн.	у % до загального обсягу витрат на інновації	тис. грн.	у % до загального обсягу витрат на інновації	тис. грн.	у % до загального обсягу витрат на інновації	тис. грн.	у % до загального обсягу витрат на інновації
2010	8045495,2	996475,3	12,4	818526,3	10,2	177949,0	2,2	7049019,9	87,6
2011	14333891,9	1079916,7	7,5	833285,7	5,8	246631,0	1,7	13253975,2	92,5
2012	11480562,8	1196278,1	10,4	965166,5	8,4	231111,6	2,0	10284284,7	89,6
2013	9562626,0	1638440,2	17,1	1312054,4	13,7	326385,8	3,4	7924185,8	82,9
2014	7695892,3	1754539,8	22,8	1221435,6	15,9	533104,2	6,9	5941352,5	77,2
2015	13813674,4	2039461,9	14,8	1834084,6	13,3	205377,3	1,5	11774212,5	85,2
2016	23229458,1	2457793,9	10,6	2063744,9	8,9	394049,0	1,7	20771664,2	89,4
2017	9117537,2	2169756,4	23,8	1941267,6	21,3	228488,8	2,5	6947780,8	76,2
2018	12180072,5	3208760,2	26,3	2706138,0	22,2	502622,2	4,1	8971312,3	73,7
2019	14220905,2	2918854,0	20,5	2449860,9	17,2	468993,1	3,3	11302051,2	79,5
2020	14406887,0	3486320,0	24,2	2650370,0	18,4	835950,0	5,8	10920567,0	75,8
2021	10171650,0	3385549,0	33,3	3111387,0	30,6	274162,0	2,7	6786101,0	66,7
2022	7640459,9	2014888,9	26,4	1816571,3	23,8	198317,6	2,6	5625571,0	73,6
2023	6989180,0	2428098,0	34,7	2110683,0	30,2	317415,0	4,5	4561082,0	65,3

Частка витрат на НДР зросла у 2021-2023 рр., і становила у 2021 р. – 33,3%, у 2022 р. – 26,4% та у 2023 р. – 34,7%, що свідчить про посилення уваги до власних НДР у період кризи, зокрема в умовах війни. Частка НДР, виконаних власними силами, значно переважає над НДР, замовленими у сторонніх підприємств. У більшості років понад 70-90 % витрат спрямовувались на інші інноваційні потреби: закупівля машин, обладнання, впровадження нових технологій та технічне переоснащення. Структура витрат на інновації змінюється: якщо у 2010-2015 рр. домінували інші витрати – до 90 %, то в останні роки зросла частка витрат на НДР.

Аналіз динаміки інноваційної діяльності в Україні за останнє десятиліття свідчить про наявність як значного потенціалу, так і низки критичних проблем. Структура витрат на інновації засвідчує переважну залежність від власних коштів підприємств, обмежене державне та іноземне фінансування. Розвиток інноваційного середовища є критично важливим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності української економіки.

## 2.2 Дослідження діяльності та оцінювання основних техніко-економічних показників ТОВ «Мрія забудовника»

ТОВ «Мрія забудовника» спеціалізується на виробництві, постачанні та монтажі широкого спектра будівельних виробів, а також наданні супутніх послуг. Товариство орієнтоване на забезпечення високої якості продукції, індивідуальний підхід до клієнтів та дотримання сучасних стандартів енергоефективності та безпеки. ТОВ «Мрія забудовника» є сучасним підприємством, яке поєднує виробництво будівельних конструкцій із сервісною підтримкою. Завдяки високим стандартам якості, надійності продукції та клієнтоорієнтованому підходу, компанія успішно займає позиції на регіональному ринку будівельних послуг. Основні напрямки діяльності ТОВ «Мрія Забудовника» наведено на рис. 2.1.

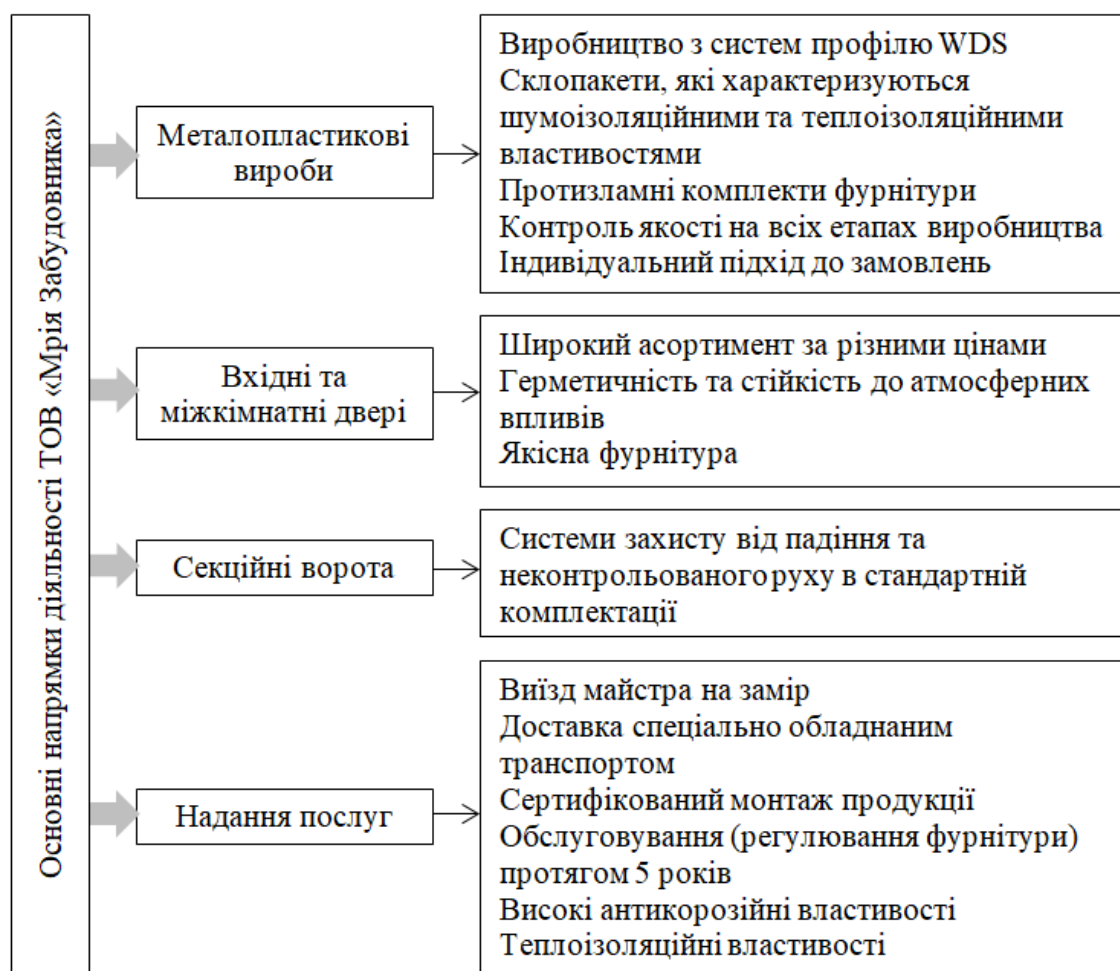


Рисунок 2.1. – Основні напрямки діяльності ТОВ «Мрія Збудовника»

Станом на 2024 р. у ТОВ «Мрія забудовника» працює 35 осіб, більш детальна характеристика посад та функціональних обов'язків працівників представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні підрозділи та працівники ТОВ «Мрія забудовника» та їх основні обов'язки

Підрозділ / Посада	Основні обов'язки
1	2
<b>Керівництво</b>	
Директор	Загальне керівництво, стратегічне планування, укладення контрактів, контроль за діяльністю підприємства
Заступник директора з виробництва	Організація виробничого процесу, контроль за якістю, координація роботи цехів
Заступник директора з комерційних питань	Управління продажами, маркетингом, взаємодія з клієнтами та партнерами

Продовження таблиці 2.6

1	2
Адміністративно-управлінський персонал	
Головний бухгалтер	Ведення фінансового обліку, складання звітності, податкові питання
Бухгалтер	Зарплата, первинна документація, рахунки-фактури
Менеджер з персоналу	Підбір персоналу, кадровий облік, організація навчання
Секретар-офіс-менеджер	Документообіг, ведення офісу, організаційна підтримка
Виробничий підрозділ	
Керівник виробництва	Організація роботи цеху, планування завдань, контроль технологій
Майстри виробничих ділянок	Безпосереднє керівництво ділянками (металопластикові вироби, ворота, двері)
Робітники	Виготовлення продукції, робота на обладнанні, дотримання технологій
Монтажно-сервісний підрозділ	
Керівник монтажного підрозділу	Планування монтажів, взаємодія з клієнтами, контроль виїзних бригад
Монтажники	Встановлення дверей, вікон, воріт, регулювання фурнітури, сервісне обслуговування
Відділ збуту та маркетингу	
Менеджер з продажу	Консультації клієнтів, укладання договорів, супровід замовлень
Маркетолог	Аналіз ринку, реклама, просування продукції
Технічний відділ / Проектний відділ	
Інженер-проектувальник	Розробка креслень, розрахунок специфікацій, супровід технічної документації
Майстер із замірів	Виїзд до клієнтів, виконання замірів, консультації щодо технічних рішень

Для більш детального аналізу діяльності ТОВ «Мрія Забудовника» наведемо основні техніко-економічні показники за 2022-2024 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2022-2024 рр.

Показники	Од. виміру	2022	2023	2024	Темп зростання, %	
					2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	30198,8	48485,7	66838	160,56	137,85

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн.	24694,4	39124,6	54910	158,44	140,35
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	14771,4	13658,4	16981,8	92,47	124,33
Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн.	7827,30	9902,60	14884,90	126,51	150,31
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	26	26	35	100,0	134,62
Загальний фонд оплати праці	тис. грн.	6884,0	6915,2	9732,50	100,45	140,74
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн. / особу	1161,49	1864,83	1909,66	160,56	102,40
Середньомісячна заробітна плата працівників	грн. / особу	22064,1	22164,1	23172,62	100,45	104,55
Фондовіддача	грн.	2,04	3,55	3,94	173,64	110,87
Фондомісткість	грн.	0,49	0,28	0,25	57,59	90,19
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, робіт та послуг	грн.	0,82	0,81	0,82	98,68	101,81
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	634,4	8066,1	6283,4	1271,45	77,9
Рентабельність (збитковість) діяльності	%	2,57	20,62	11,44	–	–

Фінансові результати ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2022-2024 рр. відбулося зростання доходів на 60,56% у 2023 р. та на 37,85% у 2024 р., що зважаючи на умови військового часу є значним досягненням, паралельно з доходом зростають і витрати товариства, зокрема на 58,44% у 2023 р. та на 40,35% у 2024 р. (рис. 2.2). Чистий прибуток (збиток) ТОВ «Мрія забудовника» значно зріс у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 1171,45% та зменшився у 2024 р. порівняно з 2023 р. – на 22,1%, однак він залишається на багато вищим ніж у 2022 р. (рис. 2.2). Пік рентабельності ТОВ «Мрія забудовника» є дуже високим у 2023 р., і становить 20,62% та знижується у 2024 р. – 11,44%.

Ефективність використання ресурсів ТОВ «Мрія забудовника» характеризується такими показниками, як фондовіддача, фондомісткість та витрати на 1 грн. реалізованої продукції, робіт та послуг. Фондовіддача

планомірно зростає, зокрема у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 73,64% та на 10,87% у 2024 р. порівняно з 2023 р., а фондомісткість зменшується, зокрема у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 42,41% та на 9,81% у 2024 р. порівняно з 2023 р. Таким чином, товариство покращило ефективність використання основних фондів та зберегло контроль над витратами.

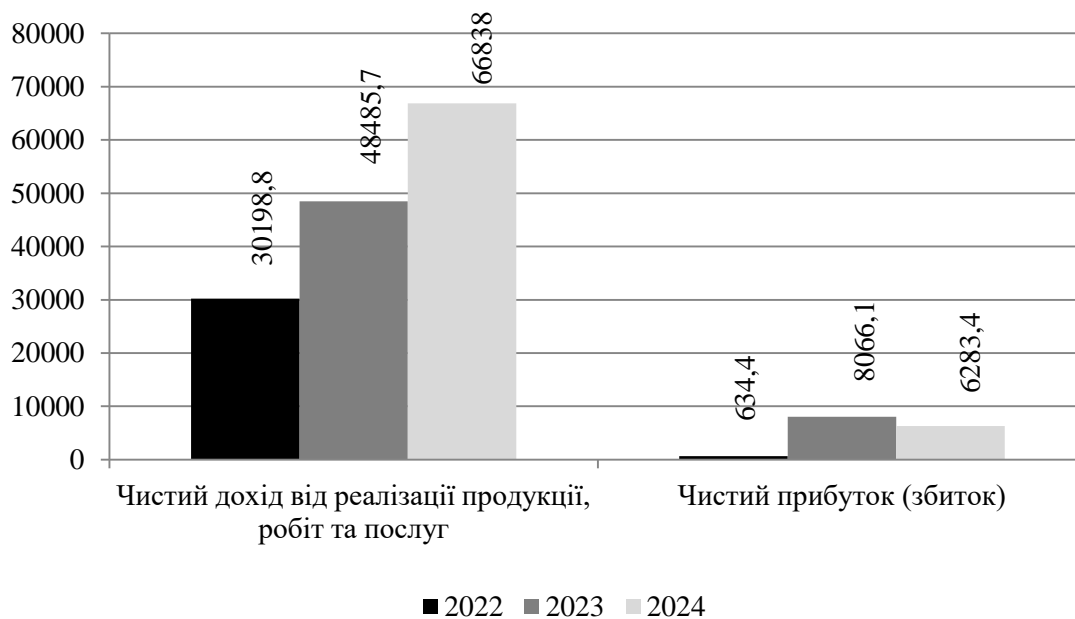


Рисунок 2.2 – Чистий дохід та прибуток ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2022-2024 рр., тис.грн.

Показники продуктивності праці та оплати ТОВ «Мрія забудовника» характеризуються такими показниками, як середньорічна продуктивність праці, яка зросла на 60 % у 2023 р. порівняно з 2022 р., але майже не змінилась у 2024 р., середньооблікова чисельність працівників зростає з 26 осіб у 2022-2023 рр. до 35 осіб, середньомісячна заробітна плата працівників товариства планомірно зростає з 22064,1 грн. / особу у 2022 р. до 23172,62 грн. / особу у 2024 р.

Середньорічна вартість основних фондів ТОВ «Мрія забудовника» зменшилися у 2023 р. на 7,53% та зросли на 24,33% у 2024 р., а ось середньорічна вартість оборотних фондів протягом аналізованого періоду зростає, зокрема на 26,52% у 2023 р. порівняно з 2022 р. та на 50,31% у 2024 р. порівняно з 2023 р. (рис. 2.3).

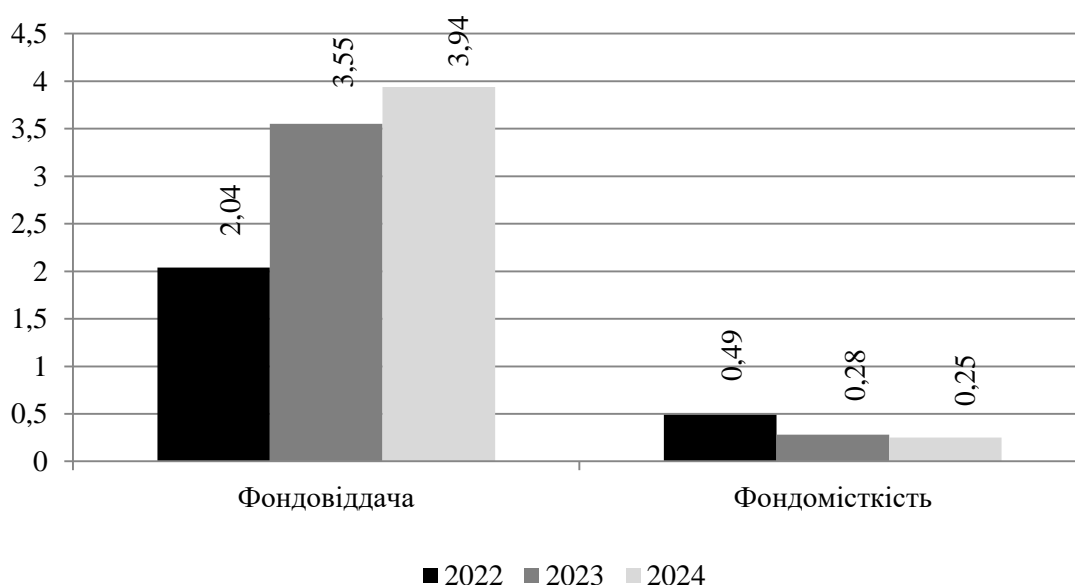


Рисунок 2.3 – Фондовіддача та фондомісткість ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2022-2024 рр., грн.

ТОВ «Мрія забудовника» демонструє стабільне зростання обсягів діяльності, зокрема чистий дохід збільшився у 2,2 рази за 2 роки, а прибутковість товариства зросла у 2023 р., однак у 2024 р. знизилася. Позитивною є тенденція до підвищення ефективності використання основних засобів, що відбулося за рахунок зростання фондовіддачі та зниження фондомісткості. ТОВ «Мрія забудовника» стримує витрати на 1-цю продукцію, і вони є стабільними, що говорить про контрольованість бізнес-процесів.

### 2.3 Аналіз фінансового стану та інноваційної діяльності ТОВ «Мрія забудовника»

ТОВ «Мрія забудовника», як суб'єкт будівельної галузі, здійснює свою діяльність в умовах високої динаміки попиту та пропозиції, що вимагає постійного вдосконалення фінансової політики та оптимізації власної інноваційної діяльності. Аналіз фінансового стану підприємства є важливою складовою загальної оцінки діяльності товариства. Для початку проведемо аналіз балансу

товариства, зокрема згрупуємо у табл. 2.8 аналітичний баланс ТОВ «Мрія забудовника», горизонтальний та вертикальний аналізи.

Таблиця 2.8 – Аналіз балансу ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2022–2024 рр.

Аналітичний баланс, тис.грн.	2022	2023	2024
Необоротні активи	18205,5	17085,6	20390,3
Оборотні активи	14692,4	21754,5	31421,2
Баланс активів	32897,9	38840,1	51811,5
Власний капітал	11883,5	19349,6	24633,0
Довгострокові зобов'язання	12695,9	9747,6	12014,4
Поточні зобов'язання	8318,5	9742,9	15164,1
Баланс пасивів	32897,9	38840,1	51811,5
Вертикальний аналіз балансу, % до підсумку	2022	2023	2024
Необоротні активи	55,34%	43,99%	39,35%
Оборотні активи	44,66%	56,01%	60,65%
Баланс активів	100,0%	100,0%	100,0%
Власний капітал	36,12%	49,82%	47,54%
Довгострокові зобов'язання	38,59%	25,10%	23,19%
Поточні зобов'язання	25,29%	25,08%	29,27%
Баланс пасивів	100,0%	100,0%	100,0%
Горизонтальний аналіз балансу, темп зростання, %	2023/2022	2024/2023	
Необоротні активи	93,85%	119,34%	
Оборотні активи	148,07%	144,44%	
Баланс активів	118,06%	133,4%	
Власний капітал	162,83%	127,3%	
Довгострокові зобов'язання	76,78%	123,25%	
Поточні зобов'язання	117,12%	155,64%	
Баланс пасивів	118,06%	133,4%	

Протягом 2022–2024 рр. відбулися суттєві зміни у структурі активів ТОВ «Мрія забудовника», зокрема необоротні активи зменшилися з 18205,5 тис. грн. у 2022 р. до 17085,6 тис. грн. у 2023 р., а в 2024 р. зросли до 20390,3 тис. грн., їх частка у загальних активах скоротилась із 55,34% у 2022 р. до 39,35% у 2024 р., що свідчить про переорієнтацію підприємства на мобільні ресурси. Оборотні активи демонструють динамічне зростання, зокрема у 2022 р. становлять 14692,4

тис. грн., у 2023 р. – 21754,5 тис. грн. (зростання – 48,07%), у 2024 р. – 31421,2 тис. грн. (зростання 44,44%), а їх питома вага у балансі зросла з 44,66% до 60,65%, що вказує на посилення ліквідності ТОВ «Мрія забудовника».

Що ж стосується пасиву балансу ТОВ «Мрія забудовника», то власний капітал зріс з 11883,5 тис. грн. у 2022 р. до 24633,0 тис. грн. у 2024 р. (зростання 62,83% у 2023/2022 рр. та 27,3% у 2024/2023 рр.) а частка власного капіталу у пасивах зросла з 36,12% до 47,54%. Довгострокові зобов'язання у пасиві балансу товариства зменшились у 2023 р. до 9747,6 тис. грн., і складають 76,78% відносно до 2022 р., але зросли до 12014,4 тис. грн. у 2024 р. або на 23,25% до 2023 р., а їх частка у пасивах скоротилась до 23,19%, що є позитивним оскільки відображає зниження залежності від довгострокових позик. Поточні зобов'язання у ТОВ «Мрія забудовника» стабільно зростають протягом аналізованого періоду, і становлять 8318,5 тис. грн. у 2022 р., 9742,9 тис. грн. у 2023 р. (зростання на 17,12%), 15164,1 тис. грн. у 2024 р. (зростання на 55,64%), а їх частка зросла до 29,27%.

Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2022-2024 рр. представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2022-2024 рр.

Аналітичний баланс	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,95	3,99	3,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,23	0,29
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,75	1,12	0,95
Рентабельність продажу	0,02	0,17	0,09
Рентабельність активів	0,019	0,21	0,12
Коефіцієнт автономії	0,36	0,5	0,48
Коефіцієнт фінансової залежності	2,77	2,01	2,1
Коефіцієнт покриття запасів	0,94	1,01	0,98
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,69	2,14	1,93

Коефіцієнт поточної ліквідності залишався стабільно високим від 3,95 у

2022 р. до 3,4 у 2024 р., що свідчить про здатність покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно зростає із 0,01 у 2022 р. до 0,29 у 2024 р., що свідчить про зростання суми грошових коштів у структурі оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився у 2023 р. до 1,12, а у 2024 р. знизився до 0,95, що свідчить про послаблення позицій у покритті короткострокових зобов'язань.

Рентабельність продажу зросла з 0,02 у 2022 р. до 0,17 у 2023 р., а у 2024 р. знизилася до 0,09, і свідчить про різний рівень ефективності перетворювати виручку в прибуток. Рентабельність активів демонструє схожу динаміку від 1,9% у 2022 р. до 21% у 2023 р. та 12% у 2024 р.

Коефіцієнт автономії (частка власного капіталу у загальній валюті балансу) покращився з 0,36 у 2022 р. до 0,48 у 2024 р., що свідчить про зростання незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Значення близьке до рекомендованого рівня (0,5), що є позитивним фактором.

Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 2,77 у 2022 р. до 2,1 у 2024 р., і свідчить про зниження ризиків у фінансовій сфері, і пов'язаних із залученням позикових коштів. Коефіцієнт покриття запасів залишався стабільним у межах 0,94-1,01, що свідчить про достатній рівень покриття запасів власними коштами. Коефіцієнт загальної ліквідності має позитивну динаміку, і свідчить про платоспроможність підприємства.

З метою оцінювання інноваційної діяльності ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2022-2024 рр. проведемо аналіз інвестицій у необоротні активи (табл. 2.10).

ТОВ «Мрія забудовника» у 2023 р. дотримувалося консервативної політики щодо інвестицій у необоротні активи, скоротивши витрати на оновлення основних засобів у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 7,53%, та збільшивши їх у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 24,33%. Накопичена амортизація зростала стабільно: з 5962,7 тис. грн у 2022 р. до 8479,6 тис. грн. у 2024 р., що свідчить про активну експлуатацію основних засобів і поступове фізичне зношення активів.

Таблиця 2.10 – Аналіз динаміки необоротних активів ТОВ «Мрія забудовника протягом 2022-2024 рр., тис.грн.

Показники	2022	2023	2024	Темп зростання, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023
Основні засоби	14771,4	13658,4	16981,8	92,47	124,33
Накопичена амортизація	5962,7	7175,1	8479,6	120,33	118,18
Незавершені капітальні інвестиції	3,5	3,5	3,5	100,0	100,0
Довгострокові фінансові інвестиції	3377,9	3390,8	3391,8	100,38	100,03
Всього необоротні активи	18205,5	17085,6	20390,3	93,85	119,34

Незавершені капітальні інвестиції залишалися незмінними протягом трьох років на рівні 3,5 тис. грн., що свідчить про відсутність нових великих інвестиційних. Довгострокові фінансові інвестиції були практично стабільними, зокрема спостерігається незначне зростання з 3 377,9 тис. грн. у 2022 р. до 3 391,8 тис. грн. у 2024 р., і свідчить про стабільну інвестиційну політику у фінансові інструменти без активного розширення цього напрямку. Сукупні необоротні активи зменшилися у 2023 р. до 17085,6 тис. грн. та зросли до 20390,3 тис. грн.

Фондовіддача та ефективність використання основних засобів ТОВ «Мрія забудовника протягом 2022-2024 рр. представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Фондовіддача та ефективність використання основних засобів ТОВ «Мрія забудовника протягом 2022-2024 рр., тис.грн.

Показники	2022	2023	2024	Темп зростання, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	30198,8	48485,7	66838	160,56	137,85
Фондовіддача	2,04	3,55	3,94	173,64	110,87
Фондомісткість	0,49	0,28	0,25	57,59	90,19

ТОВ «Мрія забудовника» суттєво підвищило продуктивність використання основних фондів, що дозволяє ефективніше перетворювати капітальні ресурси на дохід. Це свідчить про вдалу модернізацію або оптимізацію виробничих потужностей.

Оцінка джерел фінансування інновацій ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2022-2024 рр. представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Оцінка джерел фінансування інновацій ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2022-2024 рр., тис.грн.

Показники	2022	2023	2024	Темп зростання, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023
Нерозподілений прибуток	11258,5	18724,6	24008,0	166,32	128,22
Довгострокові зобов'язання	12695,9	9747,6	12014,4	76,78	123,25
Поточні зобов'язання	8318,5	9742,9	15164,1	117,12	155,64
Грошові кошти на кінець року	71,3	2230,4	4352,9	3128,19	195,16

Основним джерелом фінансування інновацій у ТОВ «Мрія забудовника» є нерозподілений прибуток, який стабільно зростає (з 11258,5 тис. грн. у 2022 р. до 24008,0 тис. грн. у 2024 р.), дозволяючи підприємству інвестувати у його розвиток. У 2023 р. відбулося скорочення довгострокових зобов'язань до 9747,6 тис. грн., проте у 2024 р. вони знову зросли до 12014,4 тис. грн., свідчить про обережну політику товариства щодо управління ризиками. Поточні зобов'язання товариства зростають (на 17,12% у 2023 р. та на 55,64% у 2024 р.), і це свідчить про активніше використання короткострокових зобов'язань. Відбулося стрімке зростання грошових коштів: з 71,3 тис. грн. у 2022 р. до 4352,9 тис. грн. у 2024 р., що дозволяє зробити висновки про підвищення фінансової стійкості та ліквідності товариства.

Отже, фінансовий стан ТОВ «Мрія забудовника» стабільний характеризується позитивною динамікою більшості показників. Товариство має високий рівень ліквідності, що дозволяє своєчасно покривати зобов'язання. Рентабельність досягла піку у 2023 р. Можна відзначити про наявність активної інноваційної діяльності, зокрема відбулося значне зростання нематеріальних активів у діяльності ТОВ «Мрія забудовника» відсутні. Інновації у діяльності товариства переважно реалізуються у формі модернізації основних засобів, що підвищує ефективність його операційної діяльності.

## 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

### 3.1 Рекомендації щодо підвищення кваліфікації персоналу з метою активізації інноваційної діяльності ТОВ «Мрія забудовника»

У сучасних умовах динамічного впровадження цифрових технологій та зростаючої конкуренції, підвищення кваліфікації персоналу стає одним із ключових факторів забезпечення інноваційного розвитку товариства. Для ТОВ «Мрія забудовника» інноваційна активність є важливим фактором досягнення стратегічних цілей, підвищення ефективності виробничих процесів, зниження витрат та розширення ринкових можливостей. Працівники є рушійною силою змін та носіями нових знань і підходів, формування системи безперервного професійного розвитку, і стає необхідною умовою для зміцнення позицій товариства на ринку.

Разом з тим наявні підходи до навчання персоналу товариства потребують вдосконалення, оскільки рівень залучення працівників до інноваційних процесів є обмеженим, а тематичний спектр підвищення кваліфікації переважно орієнтований на стандартні виробничі потреби.

Для початку проведемо структурований аналіз динаміки підвищення кваліфікації працівників, який згруповано у табл. 3.1.

У період 2021-2024 рр. навчання працівників ТОВ «Мрія забудовника» мало стабільний характер. Загальна кількість навчань зростає з 16 у 2021 р. до 20 у 2024 р. Основний акцент робився на професійну підготовку та підвищення кваліфікації робітників, що забезпечувало підтримку виробничих потреб товариства. Навчання персоналу мало стабільний характер, хоча підприємство має невелику чисельність персоналу. Професійна підготовка та підвищення

кваліфікації робітників займають найбільшу частку навчання (понад 50% усіх заходів щороку).

Таблиця 3.1 – Аналіз підвищення кваліфікації працівників у ТОВ «Мрія забудовника»

Напрямок навчання	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Професійна підготовка робітників	4	4	4	4
Підвищення кваліфікації робітників	4	5	5	5
Цільові курси з будівельних технологій	2	3	2	3
Внутрішні тренінги з безпеки та якості	4	2	2	2
Навчання керівників та спеціалістів	2	2	3	2
Цифрові технології, ІТ	0	1	1	2
Інноваційний менеджмент, енергоефективність	0	0	0	2
Всього	16	17	17	20

Інноваційна компонента у навчанні почала розвиватися лише у 2024 р. (поодинокі випадки навчання цифровим технологіям). У 2024 р. зафіксовано перші зрушення в інноваційній підготовці персоналу, зокрема: навчання з цифрових технологій – 2 випадки, навчання з інноваційного менеджменту та енергоефективності – 2 випадки. Цифрові технології, ІТ та інноваційний менеджмент поки що мають низьку частку (до 10% загального обсягу навчання), але мають потенціал для розширення.

Таким чином, у ТОВ «Мрія забудовника» існує основа для розвитку інноваційної активності через навчання, яка потребує розширення та стратегічного планування на найближчі роки.

З метою активізації інноваційної діяльності ТОВ «Мрія забудовника» необхідно запровадити підвищення кваліфікації персоналу. Рекомендовану підвищення кваліфікації персоналу з метою активізації інноваційної діяльності ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Програма підвищення кваліфікації персоналу з метою активізації інноваційної діяльності ТОВ «Мрія забудовника»

Напрямок навчання	Тематика курсів	Форма проведення	Очікуваний ефект
1. Інноваційний менеджмент	Управління інноваційними проєктами, комерціалізація інновацій	Тренінги, кейс-стаді	Формування компетентності в реалізації інновацій
2. Цифрові технології	Цифрові помічники, машинне навчання	Вебінари, сертифікація	Підвищення ефективності за рахунок впровадження цифрових рішень
3. Теорія рішень та креативність	Дизайн-мислення, генерація інноваційних ідей	Майстер-класи, інтерактиви	Зростання креативності та кількості пропозицій інновацій
4. Технічні інновації в виробництві метало-пластикових виробів	Новітні технології екструзії профілю, енергозберігаючі склопакети, інноваційні технології монтажу	Практичні семінари, демонстрації	Підвищення якості готової продукції, скорочення браку, зменшення виробничих витрат, адаптація до вимог сучасного ринку і енергоефективного будівництва
5. Фінансування інновацій	Залучення інвестицій, інноваційні фонди, держпрограми підтримки	Лекції, консультації	Розширення фінансових джерел для підтримки інновацій
6. Внутрішня мотивація до інновацій	Мотивація персоналу до інноваційної активності, визнання та винагороди	Тренінги, коучинг	Зростання залученості працівників у розвиток підприємства
7. Партнерство та відкриті інновації	Співпраця з університетами, НДІ	Форум, бізнес-зустрічі	Розширення інноваційного потенціалу через зовнішні зв'язки

Заходи, які є необхідними для реалізації програми підвищення кваліфікації персоналу з метою активізації інноваційної діяльності ТОВ «Мрія забудовника» згруповані у табл. 3.3.

Цільовою аудиторією є усі категорії працівників ТОВ «Мрія забудовника» – від виробничих майстрів до керівників. Очікуваний результат від даного заходу є не лише підвищення рівня кваліфікації персоналу у сфері інновацій, а й подальше реальне впровадження нових технологій у виробництві, формування культури постійного вдосконалення та раціоналізаторства.

Таблиця 3.3 – Заходи, які є необхідними для реалізації програми підвищення кваліфікації персоналу з метою активізації інноваційної діяльності ТОВ «Мрія забудовника»

№	Заходи	Відповідальні виконавці
1. Підготовчий етап: Аналіз потреб та ресурсів		
1.1	Провести аудит компетентностей персоналу та визначити потреби в навчанні	Менеджер з персоналу, керівники підрозділів
1.2	Формування плану-графіку навчальних заходів	
1. Загальна вартість – 5000 грн.		
2. Впровадження інноваційно-орієнтованих навчальних програм		
2.1	Організація тренінгів з інноваційного менеджменту	Заступник директора з виробництва, зовнішні тренери
2.2	Проведення вебінарів з цифрових технологій	Менеджер з персоналу
2.3	Майстер-класи з сучасних технологій у виробництві металопластикових виробів	Керівник виробництва
2. Загальна вартість – 30000 грн.		
3. Технологічна підтримка навчання		
3.1	Впровадження онлайн-платформи для навчання персоналу	Менеджер з персоналу
3.2	Підготовка електронних навчальних матеріалів	Внутрішні та зовнішні експерти
3. Загальна вартість – 40000 грн.		
4. Система мотивації та наставництва		
4.1	Впровадження програми наставництва для нових співробітників	Менеджер з персоналу
4.2	Запровадження системи винагород за інноваційні ідеї	Директор
4. Загальна вартість – 35000 грн.		
5. Оцінка ефективності навчання та подальші кроки		
5.1	Аналіз результатів навчання та впроваджених інновацій	Директор, менеджер з персоналу
5.2	Формування плану розвитку інноваційної діяльності на 2026 рік	
5. Загальна вартість – 10000 грн.		
Всього – 120000 грн.		

Запропонована програма підвищення кваліфікації персоналу з метою активізації інноваційної діяльності ТОВ «Мрія забудовника» потребує встановлення часових рамок, які зобразимо із використанням графіку Ганта (рис. 3.1).

Початок впровадження програми з 07.2025 р., з урахуванням підготовчого періоду.

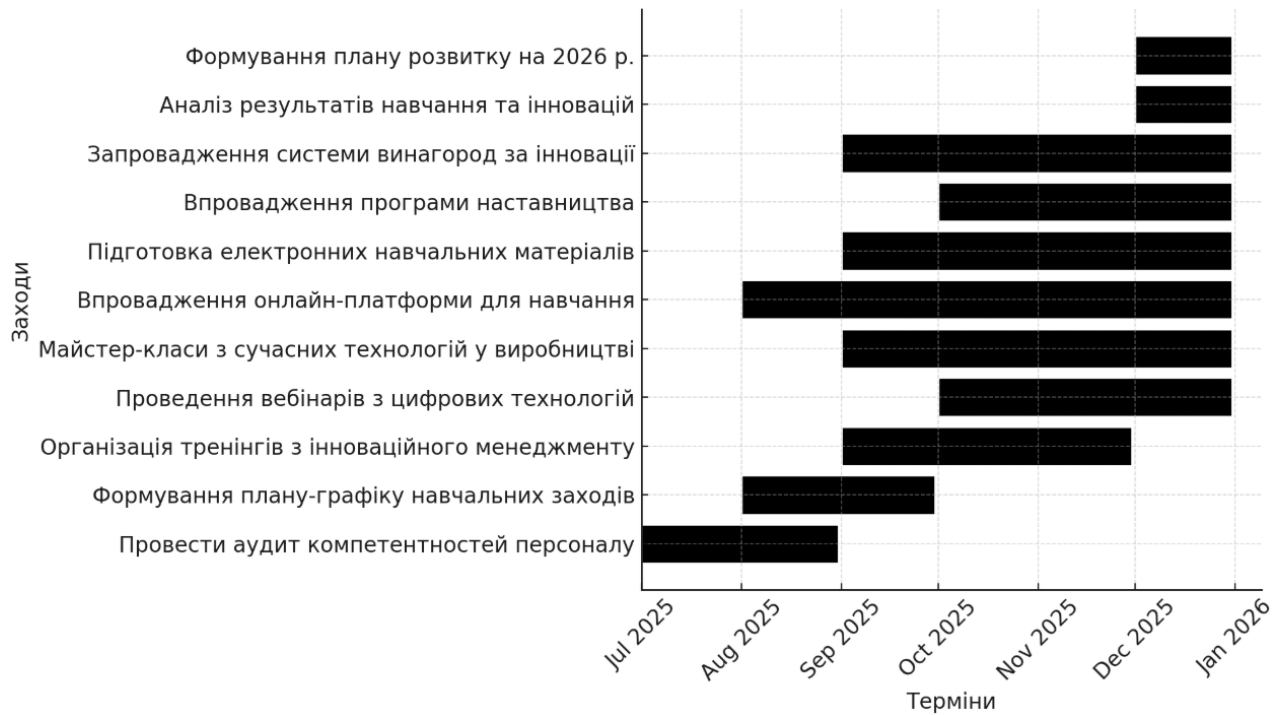


Рисунок 3.1 – Графік Ганта виконання робіт за програмою підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Мрія забудовника»

Проведемо оцінювання ефективності запропонованого заходу для ТОВ «Мрія забудовника». Розрахуємо ефективність з урахуванням дисконтування витрат та планового ефекту на кілька років, наприклад, на 2 роки вперед.

Чистий приведенний ефект розраховується а формулою:

$$E_{\text{чп}} = \frac{\Delta P_1}{(1+r)^1} + \frac{\Delta P_2}{(1+r)^2} - V \quad (3.1)$$

де  $\Delta P_1$ ,  $\Delta P_2$  – приріст прибутку відповідно у 1-му та 2-му роках дії програми,

$V$  – загальна вартість програми (інвестиції у навчання),

$r$  – ставка дисконтування.

Вихідними даними є:

а) загальна вартість програми –  $V = 120000$  грн.,

б) прибуток ТОВ «Мрія забудовника» за 2024 р. –  $P_0 = 6283400$  грн.,

- в) приріст прибутку прогнозовано на рівні 2% (щорічно),  
 г)  $r = 0,10$  (10% дисконтна ставка).

Проведемо розрахунки за даними ТОВ «Мрія забудовника»:

$$\Delta P_1 = \Delta P_6 \times 0,02 = 6283400 \times 0,02 = 125668 \text{ грн.}$$

$$\Delta P_2 = (\Delta P_6 + \Delta P_1) \times 0,02 = (6283400 + 125668) \times 0,02 = 128181 \text{ грн.}$$

$$E_{\text{чп}} = \frac{125668}{1,1} + \frac{128181}{1,21} - 120000 = 100164,3 \text{ грн.}$$

Чистий економічний ефект програми підвищення кваліфікації персоналу з метою активізації інноваційної діяльності ТОВ «Мрія забудовника» з урахуванням дисконтування становить 100164 грн. протягом 2 років.

### 3.2 Рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій монтажу у ТОВ «Мрія забудовника»

Рекомендації наведені у цьому розділі будуть стосуватися впровадження інноваційних технологій монтажу віконно-дверних конструкцій у ТОВ «Мрія забудовника». Зокрема пропонується впровадження технології монтажу вікон та дверей із використанням пароізоляційних, гідроізоляційних стрічок та теплих підставочних профілів – це є сучасна енергоефективна технологія монтажу, яка забезпечує герметичність, теплоізоляцію та довговічність віконно-дверних конструкцій.

Більш детально характеристику інноваційних технологій монтажу віконно-дверних конструкцій представлено у табл. 3.4.

Впровадження цих інноваційних матеріалів сприятиме підвищенню енергоефективності будівель, зменшенню тепловтрат та покращенню якості монтажу віконно-дверних конструкцій.

Таблиця 3.4 – Характеристика інноваційних технологій монтажу віконно-дверних конструкцій у ТОВ «Мрія забудовника» [14, 27, 37]

Назва	Характеристика	Продукція
Пароізоляційна стрічка	Захищає монтажний шов із внутрішньої сторони від проникнення водяної пари з приміщення. Запобігає конденсації вологи всередині шва, що дозволяє уникнути плісняви та руйнування матеріалів	Пароізоляційна стрічка СТК для монтажу вікон внутрішня 100 мм×12 м U
Гідроізоляційна стрічка	Використовується з зовнішнього боку шва для захисту від опадів, вітру та зовнішньої вологи, дозволяючи при цьому вихід пари назовні (дихаючі стрічки)	Герметизуюча стрічка СТК для монтажу вікон зовнішня 100 мм × 12 м S
Теплий підставочний профіль	Встановлюється в нижній частині прорізу. Забезпечує переривання містка холоду та підвищує теплоізоляційні властивості вузла монтажу	Теплий підставочний профіль VSThermo 69 × 30 × 1185 мм

Якщо порівнювати звичайний монтаж з технологією «теплого монтажу», то можна підсумувати, що звичайний монтаж за допомогою монтажною піни без додаткового захисту шва не гарантує тривалої герметичності, особливо в кліматичних умовах із перепадами температур та вологістю, а технологія «теплого монтажу» дозволяє значно підвищити енергозберігаючі характеристики встановлених конструкцій.

Орієнтовані витрати на впровадження інноваційного монтажу у ТОВ «Мрія забудовника» представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати на впровадження інноваційного монтажу у ТОВ «Мрія забудовника»

Стаття витрат	Опис	Одиниця виміру	Кількість	Вартість за одиницю, грн.	Сума, грн.
1	2	3	4	5	6
Пароізоляційні стрічки	Стрічка СТК внутрішня (100 мм × 12 м)	рулон	50	257	12850
Гідроізоляційні стрічки	Стрічка СТК зовнішня (100 мм × 12 м)	рулон	50	257	12850
Теплі підставочні профілі	Профіль VSThermo 69×30×1185 мм	шт.	100	220	22000

## Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6
Монтажна професійна піна	Піна для теплового монтажу	балон	50	200	10000
Навчання монтажників	Тренінг (зовнішній тренер)	курс (група 10 чол.)	1	15000	15000
Інструменти для монтажу	Спеціалізовані комплекти для монтажу стрічок та профілів	комплект	5	4000	20000
Реклама нової послуги (маркетинг)	Створення матеріалів про «теплий монтаж»	пакет	1	10000	10000
Всього					102700

Наведемо графік Ганта впровадження інноваційних технологій монтажу віконно-дверних конструкцій у ТОВ «Мрія забудовника» на рис. 3.2.

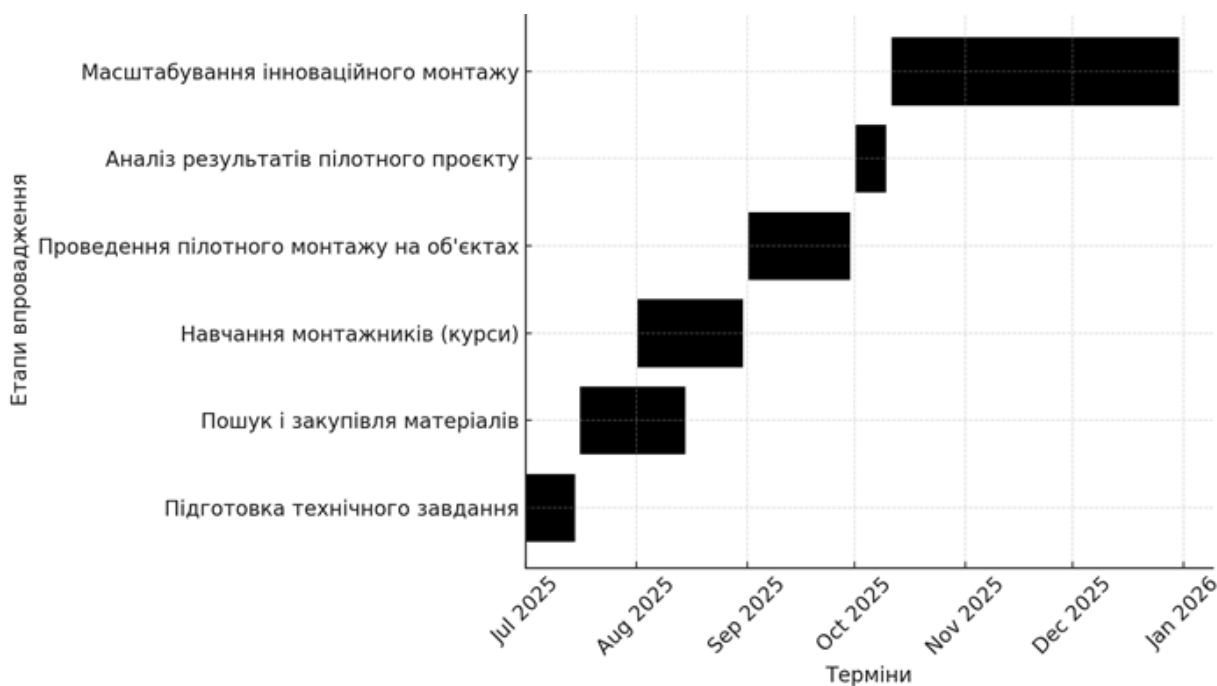


Рисунок 3.2 – Графік Ганта впровадження інноваційних технологій монтажу віконно-дверних конструкцій у ТОВ «Мрія забудовника»

Проведемо оцінювання доцільності впровадження рекомендованого заходу за рахунок розрахунку економічного ефекту за формулою:

$$E = \Delta P - B \quad (3.2)$$

$\Delta P$  – приріст прибутку від впровадження інновацій, грн.,

де  $B$  – витрати на впровадження інновації, грн.

Приріст прибутку розраховується як:

$$\Delta P = P_b - K_e \quad (3.3)$$

$P_b$  – прибуток у базовому періоді, грн.,

$K_e$  – коефіцієнт ефективності, який враховує приріст прибутку від впровадження інновацій.

У ТОВ «Мрія забудовника» у 2024 р. прибуток становив 6283400 грн. Приріст за рахунок підвищення конкурентоспроможності і зростання попиту становить 2,0%.

Проведемо розрахунок приросту прибутку ТОВ «Мрія забудовника» за рахунок впровадження інноваційних технологій монтажу віконно-дверних конструкцій:

$$E = (6283400 \times 0,02) - 102700 = 22968 \text{ грн.}$$

Програма вже у перший рік дозволяє отримати чистий економічний ефект.

Проведемо додатковий розрахунок ефективності впровадження інноваційного монтажу у ТОВ «Мрія забудовника» за допомогою чистої поточної вартості за формулою:

$$NPV = \frac{\Delta P_1}{(1+r)^1} + \frac{\Delta P_2}{(1+r)^2} - B, \quad (3.4)$$

де  $\Delta P$  – приріст прибутку, грн.,

$r$  – ставка дисконтування (10%).

Проведемо розрахунок ефективності проєкту за 2 роки:

$$NPV = \frac{125668}{1,1} + \frac{125688}{(1,1)^2} - 102700 = 217102, -102700 = 114402,3 \text{ грн.}$$

Впровадження інноваційної технології теплового монтажу у ТОВ «Мрія забудовника» при прирості прибутку 2,0% є високоефективним навіть у короткостроковій перспективі. Чистий ефект за 2 роки становить 114402 грн. при урахуванні дисконтування.

## ВИСНОВКИ

Успішне функціонування підприємств на сучасному етапі не можливе без реалізації інноваційної діяльності, яка є ключовою умовою забезпечення їх стійкого розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення високої конкурентоспроможності на ринку. Саме інновації дозволяють підприємствам удосконалювати виробничі процеси, створювати продукцію з новими споживчими властивостями та оперативно реагувати на виклики часу.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто сутність понять «інновація», «інноваційна діяльність» та виділено наявні підходи до розуміння їх сутності. Під інноваціями розуміють багатоаспектне явище, що охоплює процеси створення, впровадження та поширення нових або суттєво вдосконалених технологій, продуктів, послуг і управлінських рішень. Інноваційна діяльність заснована на результатах науково-дослідної, технічної, підприємницької та креативної активності й має на меті досягнення соціально-економічного ефекту, підвищення ефективності виробництва та економії ресурсів.

Управління інноваційною діяльністю підприємства включає такі етапи: постановка завдання інноваційного розвитку, виявлення та аналіз проблем, діагностика та дослідження інноваційних потреб, оцінка альтернативних варіантів задоволення інноваційної потреби, прийняття рішення про впровадження інновацій та їх реалізація. Основною метою управління інноваційною діяльністю є забезпечення зростання ринкової вартості підприємства та його адаптація до змін ринкового середовища.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз інноваційного потенціалу України та фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мрія забудовника». За даними Глобального інноваційного індексу, Україна у 2024 році займає 60-те місце серед країн світу. Попри сильні позиції за окремими показниками, такими як кількість корисних моделей чи експорт ІКТ-послуг, спостерігаються значні слабкі сторони, зокрема низький рівень капітальних

вкладень, нестабільність бізнес-середовища та недостатня енергоефективність. Це створює загрозу для довгострокової інноваційної спроможності країни.

У цьому контексті дослідження інноваційної активності на національному рівні доповнюється аналізом на рівні конкретного суб'єкта господарювання, а саме ТОВ «Мрія забудовника». Товариство демонструє позитивну динаміку фінансових показників у 2022-2024 рр., зокрема чистий дохід від реалізації зріс на 37,85% за останній рік, середньорічна продуктивність праці працівників підвищилась, а рентабельність діяльності у 2023 р. досягла 20,62%. Фінансування інновацій здійснюється за рахунок нерозподіленого прибутку, довгострокових і короткострокових зобов'язань, а також накопичення грошових коштів.

З метою активізації інноваційної діяльності ТОВ «Мрія забудовника» у третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено програму підвищення кваліфікації працівників. Вона передбачає навчання за напрямками інноваційного менеджменту, цифрових технологій, технічних інновацій у виробництві, залучення фінансування для інновацій та формування мотивації персоналу. Загальна вартість програми становить 120 тис. грн., що передбачає підготовчі заходи, технологічну підтримку навчання та систему мотивації. Чистий економічний ефект програми підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням дисконтування становить 100164 грн. протягом 2 років.

Крім навчання персоналу, у ТОВ «Мрія забудовника» заплановано впровадження інноваційної технології монтажу віконно-дверних конструкцій із використанням пароізоляційних, гідроізоляційних стрічок та теплих підставочних профілів. Загальні витрати на цей проєкт становлять 102700 грн.

Розрахунок показав, що за прогнозованого приросту прибутку на 2% чистий приведений ефект від впровадження програми інноваційного монтажу за 2 роки складе понад 114 тис. грн. Це підтверджує доцільність інвестування в інноваційні технології монтажу і забезпечить ТОВ «Мрія забудовника» довгострокову конкурентну перевагу.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Алейнікова О. В. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навч. посібник / О. В. Алейнікова, Н. М. Притула. – Київ : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. – 614 с.
2. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств : теорія, методика, аналіз / В. Г. Андрійчук. – Київ : КНЕУ, 2005. – 292 с.
3. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – Київ : КНЕУ, 2003. – 394 с.
4. Близнюк Т. П. Вплив циклічності розвитку економіки на інноваційну діяльність підприємства / Т. П. Близнюк. – Харків : ФОП Александрова К. М., 2008. – 352 с.
5. Буднікевич І. М. Становлення регіонального ринку інновацій в Україні : монографія / І. М. Буднікевич, І. М. Школа. – Чернівці : Зелена Буковина, 2002. – 200 с.
6. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.
7. Вербовський І. Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства (організації) [Електронний ресурс] / І. Вербовський, О. Кисла // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. – 2024. – Вип. 19(38). – Режим доступу: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/704/602>.
8. Височина М.В. Аналіз методів оцінювання ефективністю управління діяльності підприємства // Культура народів Причорномор'я. – 2009. – №161. – С. 86-89.
9. Витрати на інновації промислових підприємств за видами витрат [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm).

10. Витрати на інновації промислових підприємств за джерелами фінансування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm).

11. Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства / С. Ю. Вігуржинська. – Одеса : Scanned by Greeny, 2008. – 75 с.

12. Гавловська Н. І. Використання технологічного аудиту при формуванні програми технічного розвитку підприємства на основі інноваційного підходу / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №4(3). – С. 27-31.

13. Гавловська Н. І. Управління інноваційними проектами : навч. посібник / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 247 с.

14. Герметизуюча стрічка СТК для монтажу вікон зовнішня 100 мм х 12 м S [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrizol.com.ua/germetizuyucha-strichka-dlya-montazhu-vikon-zovnishnya-100-mm-h-12-m-s>.

15. Гриньова В. М. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах : монографія / В. М. Гриньова, В. В. Власенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 200 с.

16. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Дудукало Г.О. – 2012. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1031&p=1>.

17. Економіка підприємства : підручник / За заг.ред. С. Ф. Покропивного. – Київ : КНЕУ, 2001. – 528 с.

18. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с.

19. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Т. І. Лепейко, В. О. Коюда, С. В. Лукашов та ін. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 440 с.

20. Ісаєнко Ю. FMEA : інструмент зменшення помилок та покращення процесів / Ю. Ісаєнко, Т. Твердушка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.management.com.ua/qm/qm262.html>.

21. Коваль Л. А. Розвиток наукової думки про інновації – як предмет

особливої трудової діяльності / Л. А. Коваль, С. А. Романчук // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2012 – Вип. 22(2). – С. 123-128.

22. Коюда П. М. Ефективність економічної діяльності підприємств : теорія та практика : монографія / П. М. Коюда, І. А. Шейко. – Харків : Компанія СМІТ, 2013. – 332 с.

23. Кузнєцова А. Я. Удосконалення банківського і небанківського фінансування інноваційної діяльності в Україні : монографія / А. Я. Кузнєцова, Н. Я. Зінько, О. О. Другов. – Київ : УБС НБУ, 2009. – 175 с.

24. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / За ред. д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : Папірус, 2010. – 621 с.

25. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л. І. Михайлова, О. І. Гудоров, С. Г. Турчіна, І. О. Шарко. – Київ : Центр учбової літератури, 2015. – 234 с.

26. Мочерний С. В. Економічна теорія: навч. посіб. / С. В. Мочерний – Київ: ВЦ «Академія», 2009. – 640 с.

27. Пароізоляційна стрічка СТК для монтажу вікон внутрішня 100 мм х 12 м U [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrizol.com.ua/paroizolyaciynna-strichka-dlya-montazhu-vikon-vnutrishnya-100-mm-h-12-m-u>.

28. Поліщук О. О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії / О. О. Поліщук // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – № 3(21). – С. 169-171.

29. Про інвестиційну діяльність : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>.

30. Про інноваційну діяльність : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.

31. Рудніченко Є. М. Інвестиційний менеджмент : навч. посібник / Є. М. Рудніченко, Є. Г. Рясних, Н. І. Гавловська. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 415 с.

32. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 464 с.
33. Супрун А. Г. Філософські основи феномену інноваційності в умовах транзитивного суспільства [Електронний ресурс] / А. Г. Супрун // Науковий вісник НУБІП України. Серія: Гуманітарні студії. – 2017. – С. 27-35. – Режим доступу: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Gumanitari/article/viewFile/9598/8584>.
34. Таблиці визначення рівня готовності технології (продукту) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sikorskychallenge.com/trl/>.
35. Тарасова О. В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств / О. В. Тарасова // Економіка харчової промисловості. – 2012. – № 1. – С. 37-41.
36. Теорія та технологія комплексного оцінювання інноваційного розвитку ЗНЗ: монографія / За наук. ред. Д.О. Пузікова. – Київ : Інститут педагогіки НАПН України, Педагогічна думка, 2015. – 362 с.
37. Теплий підставочний профіль VSThermo [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tvoeokno.com.ua/uk/teplij-pidstavochnij-profil-vsthermo/>.
38. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс : підручник / Б. М. Андрушків, О. Б. Бойко, Ю. Я. Вовк, І. П. Вовк, О. М. Владимир, П. Д. Дудкін, І. А. Кінаш, Л. Я. Малюта, Н. Ю. Мариненко, Л.М. Мельник, Г. С. Нагорняк, І. С. Нагорняк, В. А. Паляниця, О. Б. Погайдак, О. В. Скидан, І. І. Стойко, І. Б. Федішин, Р. П. Шерстюк. – Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2015. – 1146 с.
39. Файчук О. М. Інноваційний процес як рушійна сила економічного зростання / О. М. Файчук, О. В. Файчук // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 66-70.
40. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів / П. С. Харів. – Тернопіль : «Економічна думка», 2003. – 326 с.
41. Чайковська М. П. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / М. П. Чайковська. – Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2015. – 382 с.

42. Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д. М. Черваньов, Л. І. Нейкова. – Київ : Знання, 1999. – 514 с.
43. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. – Харків : ХДУХТ, 2012. – 210 с.
44. Чумак О. В. Соціально-філософський аналіз поняття «інновація» та «інноваційна діяльність» [Електронний ресурс] / О. В. Чумак. – Режим доступу: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISnIK\\_36\\_14.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISnIK_36_14.pdf).
45. Шпикуляк О.Г. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва / О. Г. Шпикуляк, Г. Ф. Мазур // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – № 4. – С. 73-77.
46. Kanter R. M. The Change Masters : Corporate Entrepreneurs at Work / R. M. Kanter. – London : Allen and Unwin. – 1983. – 432 p.
47. McConnell C. R. Economics: Principles, Problems, & Policies / C. R. McConnell, S. L. Brue. – United States : McGraw-Hill Education; 20th edition, 2014. – 996 p.
48. Mescon M. H. Management / Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. – New York : Harpercollins College Div., 1998. – 777 p.
49. Rogers E. Diffusion of Innovations / E. Rogers, P. Lemerl. – New York : Free Press, 1983. – 453 p.
50. Ukraine 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine/section/economy-profile/>.
51. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>.
52. What is Technology Roadmap? : Key Components with Examples [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://creately.com/guides/technology-roadmap/>.
53. Zaltman G. Innovations and Organizations / G. Zaltman, R. Duncan, J. Holbeek. – London : John Wiley and Sons. – 1973. – 212 p.

Завідувачу кафедри

Менеджменту та адміністрування

Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти

Вадим ШЕВЧУК

Факультет управління, адміністрування  
та туризму, 4 курс, група МН-21-1

### ЗАЯВА


З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

2.06.2025

дата

  
підпис