

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи

## ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент організацій

на тему:

Управління інноваційною діяльністю

(на прикладі ТДВ “Хмельницькзалізобетон”)

Шифр МРМО. 13624.00.00.00

Виконав:

студент 6 курсу група МО(мн, б) з \_\_\_\_\_

Яськова В. В.

Керівник:

доктор економ наук, проф. \_\_\_\_\_

Гавловська Н.І.

До захисту допускаю:

Зав. кафедри менеджменту,

адміністрування та

готельно-ресторанної справи \_\_\_\_\_

доктор економ наук, проф.

Йохна М.А.

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Хмельницький, 2021

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	управління, адміністрування та туризму
Кафедра	менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи
Освітній рівень	магістр
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 р.

### ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА

\_\_\_\_\_ Яськової Вікторії Володимирівни \_\_\_\_\_

**1 Тема роботи.** Управління інноваційною діяльністю (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)  
керівник роботи Гавловська Н.І., д.е.н., професор \_\_\_\_\_

Затверджена наказом ректора університету від “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 р. № \_\_\_

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

**3 Вихідні дані до роботи.** Наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти, статистичні дані, звітність підприємства

**4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2 АНАЛІЗ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

**5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):**

1. Визначення поняття «інновація»
2. Класифікація інновацій
3. Основні характеристики базових функціоналів інноваційного бізнесу
4. Рейтинг України за глобальним індексом інновацій протягом 2017-2021 років
5. Сильні і слабкі сторони України за результатами глобального індексу інновацій у 2021 році
6. Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

протягом 2018-2020 років

7. Перелік принципів управління інноваційним потенціалом підприємства
8. Система управління інноваційним потенціалом підприємства
9. Рекомендації з удосконалення управління інноваційною діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято

7 Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	ВСТУП	01.11.2021	
2.	РОЗДІЛ 1	15.11. 2021	
3.	РОЗДІЛ 2	01.12. 2021	
4.	РОЗДІЛ 3	10.12. 2021	
5.	ВИСНОВКИ	15.12. 2021	
6.	СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	16.12. 2021	

Студент \_\_\_\_\_

Керівник роботи \_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

Тема: Управління інноваційною діяльністю (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)

Магістерська робота: 74 с., 18 рис., 21 табл., 64 літературних джерела  
Об'єктом дослідження є ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предметом дослідження є процеси управління інноваційною діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо управління інноваційною діяльністю підприємства.

Методи дослідження – систематизації та узагальнення; метод експертних оцінок; інструментарій теорії множин та інші.

У кваліфікаційній роботі висвітлено такі аспекти. 1 Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю підприємства. 2 Аналіз стану інноваційної діяльності в Україні та дослідження діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 3 Удосконалення управління інноваційною діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Наукова новизна роботи полягає у формуванні авторського визначення поняття «інноваційна діяльність» та удосконаленні науково-методичних підходів щодо управління інноваційною діяльністю підприємства.

У кваліфікаційній роботі сформувано рекомендації з удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а саме: формування системи управління інноваційними потенціалом ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; оцінювання інноваційного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; рекомендації щодо запровадження виробництва високоміцного легкого бетону у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

ІННОВАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК, СИСТЕМА

## KEY WORDS

INNOVATION, MANAGEMENT, DEVELOPMENT, SYSTEM

## ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Концептуальні засади інноваційної діяльності підприємства	7
1.1.1 Історичні етапи еволюції теорії інновацій та аналіз існуючих підходів щодо визначення поняття «інновація»	7
1.1.2 Класифікаційні ознаки та систематизація інновацій	12
1.2 Дослідження існуючих підходів до управління інноваційною діяльністю	15
1.3 Системоутворюючі складові управління інноваційною діяльністю підприємства	21
Висновки до розділу 1	26
2 АНАЛІЗ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	28
2.1 Аналіз глобального індексу інновацій та стану інноваційної діяльності в Україні	28
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	37
2.3 Управління фінансово-економічною підсистемою ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	42
Висновки до розділу 2	53
3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	54
3.1 Рекомендації щодо формування та управління інноваційними потенціалом ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	54

3.1.1 Формування системи управління інноваційними потенціалом ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	54
3.1.2 Оцінювання інноваційного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	60
3.2 Рекомендації щодо запровадження виробництва високоміцного легкого бетону у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	65
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ	71
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	74

## ВСТУП

Однією з головних сфер розвитку суспільства є науково-технічна діяльність та практичне освоєння її результатів на користь економічного зростання країни в умовах становлення ринкових відносин. У всьому світі наука дедалі більше стає структуроутворюючим фактором у справі швидкого прогресу нових галузей промисловості та господарства, що призводить до якісних змін у життєдіяльності населення. Пошук прискорення науково-технічного прогресу та швидке впровадження його результатів у господарську діяльність у розвинених країнах світу призвів до розуміння необхідності радикального вдосконалення насамперед управління цим процесом.

Посилення ролі та значення інноваційної діяльності у суспільному розвитку призводить до того, що темпи розробки та реалізації інновацій різко зростають. Ці темпи іноді характеризують за допомогою поняття тривалості життя певного продукту, яка до 19 століття вимірювалася століттями, у 19 столітті та у першій половині 20 століття – десятиліттями, у другій половині 20 століття – роками, у 21 столітті – місяцями [45].

Управління інноваційною діяльністю досліджується протягом тривалого періоду часу. Велика кількість вчених і на даний момент проводять дослідження, щодо різних аспектів інноваційної діяльності, зокрема час ведеться активна робота з систематизації та розробки інструментарію для підвищення ефективності інноваційної діяльності організацій.

У науковій літературі проблемам управління інноваційною діяльністю досліджувалися у працях В. Геєця, В. Гончорова, В. Гриньова, С. Ілляшенка, І. Карпуня, Н. Краснокутської, Є. Крикавського, О. Кузьміна, П. Перерви, О. Петухової, Л. Федулової, Н. Чухрай, та інших. Щодо закордонних вчених, дану проблематику досліджували наступні науковці: М. Флінн, Л. Дулі, Джина Колареллі О. Коннор, Річард Де Мартіно, Й. Шумпетер та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо управління інноваційною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предметом дослідження є процеси управління інноваційною діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

У кваліфікаційній роботі використано наступні методи дослідження: систематизації та узагальнення; метод експертних оцінок; інструментарій теорії множин та інші.

Інформаційною базою кваліфікаційній роботі є праці вітчизняних та зарубіжних вчених із проблем управління інноваційною діяльністю підприємства. Використано законодавчі та нормативні акти ВРУ, Постанови КМУ, Укази Президента України. У процесі дослідження використовувалися дані державної служби статистики України, звітність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» тощо.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Концептуальні засади інноваційної діяльності підприємства

### 1.1.1 Історичні етапи еволюції теорії інновацій та аналіз існуючих підходів щодо визначення поняття «інновація»

Сучасний економічний розвиток підприємств неможливий без реалізації інноваційної діяльності, яка є формою відновлення суспільства на всіх рівнях. Й. Шумпетер, Ф. Хайєк, Д. Норт, П. Ромер, Р. Лукас у своїх працях прямо пов'язують економічний розвиток з інноваціями. Гіперконкуренція призвела до того, що інновації стають більш цілеспрямованими, а рівень розвитку країн оцінюють за їх інноваційною спроможністю. П. Друкер стверджував, що інноваційна діяльність та підприємництво допомагають досягти тих змін, яких намагалися досягти за допомогою різних історичних революцій, але лише без кровопролиття [15]. За останні роки у світовій економіці відбувається зміна ролі інновацій, напрямів та способів їх реалізації. Слід зазначити, що можна виділити декілька історичних етапів в еволюції теорії інновацій, зокрема [34]:

1) перший етап (1910-1930 рр.) – формуються основи теорії інновацій, вивчаються питання взаємозв'язку інновацій та економічних циклів. Основні представники цього етапу – Н. Д. Кондратьєв та Й. Шумпетер;

2) другий етап (1940–1960 рр.) – розвиток макроекономічних ідей, закладених у першому етапі, зокрема аналіз зв'язку науково-технічного прогресу та соціуму, розглядаються проблеми епохальних інновацій з погляду економічного зростання тощо. Основні представники цього етапу – Дж Бернал, Р. Солоу, С. Коваль;

3) третій етап (1970–1990 рр.) – характеризується стрімким зростанням кількості публікацій за цією проблематикою, де відображаються ідеї, пов'язані з розвитком еволюційної теорії, концепції управління інноваціями тощо. Основні представники цього етапу – Р. Меншем, Р. Фостер, К. Фрімен, А. І. Анчишкін, С. Ю. Глазьев та інші;

4) четвертий етап (2000 – нині) – характеризується застосуванням системного аналізу та вивченням інноваційної діяльності. Найбільш актуальними питаннями є питання інноваційної політики та формування ефективних інноваційних систем.

Аналіз існуючих підходів щодо визначення поняття «інновація» представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «інновація»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Алексєєв І. В., Паранчук С. В., Червінська О. С. [2, С. 14]	нове явище, новаторство або будь-яка зміна, яка вноситься суб'єктом господарювання у власну діяльність із метою підвищення своєї конкурентоспроможності, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках/
Буренніков Ю.Ю., Поліщук Н.В., Ярмоленко В.О. [6, С. 16]	кінцевий результат інноваційної діяльності, метою якого є отримання синергетичного ефекту (економічного, соціального, екологічного, наукового, науково-технічного тощо) за рахунок задоволення потреб суспільства у більш динамічний, ефективніший спосіб через комерційне використання й диверсифікацію нових або вдосконалених за своїми властивостями видів продукції, технологічних прогресів, форм і методів організації управління і маркетингу/
Бусел Т. (ред.) [7, С. 400]	комплекс заходів, спрямованих на впровадження в економіку нової техніки, технологій, винаходів і т. ін.
Гринев В. Ф. [11, С. 5]	це використання в тій або іншій сфері суспільної діяльності (виробництві, економічних, правових і соціальних відносинах, науці, культурі, освіті та інше) результатів інтелектуальної праці, технологічних розробок, направлених на вдосконалення соціально-економічної діяльності.
Гриньова В. М., Власенко В. В. [12, С. 30]	1) кінцевий продукт (результат) інноваційної діяльності певного об'єкта господарювання, що має певні корисні споживчі властивості, яких він не мав до цього, або виконує додаткові корисні функції, або виконує свої з більшою ефективністю та якістю; 2) процес трансформації наукової думки певний кінцевий продукт, що є носієм новини.
Друкер П. [16, С. 20]	це особливий засіб підприємців, за допомогою якого вони досліджують зміни в економіці та суспільстві з метою використання їх у бізнесі чи різних сферах обслуговування.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. [18, С. 293]	нові досягнення в галузі технології чи управління, призначені для використання в операційній, інвестиційній чи фінансовій діяльності підприємства. підприємства. Інновації – це нововведення, використання яких зумовлює якісні зміни у виробництві та отримання соціально-економічної вигоди (ефекту).
Занько В.В. [21, С. 43]	це результат втілення чи матеріалізації новаторської ідеї у певній предметній субстанції – продукції, технології. Засобі людської діяльності чи послугі, для якої властиві нові споживчі якості, а реалізація передбачає зміну ustalених, звичних засобів діяльності, створення нового чи урізноманітнення старого попиту з метою отримання економічного, соціального, екологічного чи іншого ефекту.
ЗУ «Про інноваційну діяльність» [20]	новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні 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.
Ілляшенко С. М. (ред.) [42, С. 21]	це кінцевий результат нововведень, спрямований на досягнення відповідного ефекту та створення нових або удосконалених конкурентоспроможних товарів (послуг, технологій і т.д.), що задовольняють потреби споживачів, може охоплювати всі сфери діяльності підприємства і сприяє розвитку і підвищенню його ефективності.
Кукурудза І. І., Процаликіна А.М. [38, С.10]	результат інноваційної діяльності, що може бути отриманий на будь-якій стадії інноваційного процесу і приносить комерційну вигоду чи позитивний соціальний ефект.
Лапко О. [39, С. 28]	комплексний процес, щ передбачає створення, розробку, доведення до комерційного використання і розповсюдження нового технічного або якогось іншого рішення (новації), що задовольняє певну потребу.
Лепейко Т. І., Коюда В. О., Лукашов С. В. [40, С. 22]	це нововведення, пов'язане з науково-технічним прогресом (НТП) і полягає у відновленні основних фондів і технологій, в удосконаленні управління та економіки підприємства.
Микитюк П. П. [43, С. 27]	кінцевий результат науково-технічної діяльності по розробці, створенню та впровадженню нововведень у вигляді нового або вдосконаленого товару (послуг), технологій виробництва, збут продукції з метою підвищення конкурентоспроможності, досягнення економічного, соціального, екологічного, науково-технічного ефекту.
Михайлова Л.І., Турчіна С.Г. [44, С. 209]	кінцевий результат інноваційної діяльності, одержавши реалізацію у вигляді нового або удосконаленого продукту, що реалізується на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності.
Прокопенко Н. С., Виклюк М. І. [49, С 13]	це комплексний процес цілеспрямованого використання суб'єктами соціально-економічних відносин (держави, суб'єктами господарювання, організаціями, установами) нових ідей, досліджень і розробок, які ініціюють потенційно ефективні зміни і реалізуються у вигляді нових товарів, послуг, процесів виробництва чи управління, якими керуються підприємства з метою отримання прибутку, соціального ефекту та задоволення споживчих потреб.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Соловійов В. П., Кореняко Г. І., Головатюк В. М. [54, с. 9]	це введення у вживання будь-якого нового або значно поліпшеного продукту (товару або послуги) або процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного методу в діловій практиці, організації робочих місць або зовнішніх зв'язків.
Стельмашук А. М. (ред.) [26, С. 8]	це використання в тій або іншій сфері суспільної діяльності (виробництві, економічних, правових і соціальних відносинах, наці, культурі, освіті і т.д.) результатів інтелектуальної праці, технологічних розробок, спрямованих на удосконалення соціально-економічної діяльності.
Пономаренко Л.А., Паламарчук В.А. [48, С. 11]	реалізація матеріалізованого результату, отриманого від вкладення капіталу в нову техніку і технологію, у нові форми організації виробництва, обслуговування й управління.

Аналіз основних наукових підходів, що наведено у таблиці 1.1 дозволяє зробити наступні висновки:

1) інновація розглядається як процес, зокрема під інновацією розуміють сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, які призводять до появи на ринку нових чи модернізованих виробів, технологій, обладнання тощо;

2) інновація розглядається як результат, зокрема під інновацією розуміють як результату впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління та отримання ефекту у відповідній галузі застосування;

3) інновація розглядається як кінцевий результат, що призводить до комерціалізації та повернення інновації на стадію нововведення;

4) інновація розглядається як процес та як результат, тобто у трактуванні терміна є полісемія;

5) інновація розглядається як зміна, яка є результатом впровадження та використання нововведення, які роблять можливим перехід системи з одного стану до іншого.

Життєвий цикл інновації представляє собою повний період часу, протягом якого інновація володіє активною життєвою силою і приносить виробнику прибуток або іншу реальну користь [1].

Критичні ризики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу наведено у таблиці 1.2.

Таблиці 1.2 – Критичні ризики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу [14]

Народження	Зростання	Стабільність	Занепад
Дефіцит оборотних коштів	Дефіцит ліквідних коштів	Неоптимальна організація бізнес процесів	Зменшення попиту, скорочення обсягів продажу, доходів
Невисокий рівень професійних навичок та знань	Незадовільне співвідношення позикових та власних коштів	Неефективна організаційна та управлінська структура	Зниження рентабельності діяльності
Відсутність досвіду у власників підприємства	Ускладнений доступ до кредитів	Технічна недосконалість товарів	Втрата ринків збуту
Низький рівень фінансової стійкості	Ризик надмірної диверсифікації		Моральна та фізична зношеність перевищує критичні межі
Високий рівень залежності підприємства від вузького кола клієнтів, постачальників тощо	Ризик ключової фігури		Нестача фінансових ресурсів, складність у залученні фінансових ресурсів

Аналогічним може бути визначено життєвий цикл нового продукту (товару) (рис. 1.1).

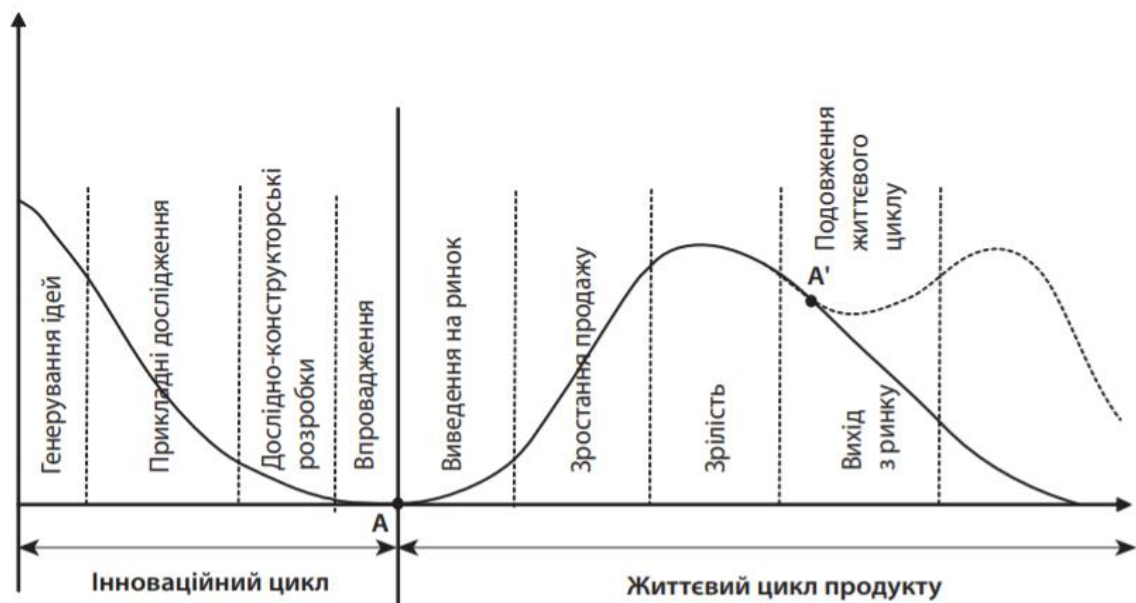


Рисунок 1.1 – Життєвий цикл нового продукту [51, с. 141]

Використання підприємствами інновацій дає можливість забезпечити стійкі позиції та зростання на ринку, знизити витрати на виготовлення продукції і наданих послуг, зростання обсяг реалізованої продукції.

## 1.1.2 Класифікаційні ознаки та систематизація інновацій

Важливим етапом аналізу інновацій є їх класифікація, тобто розподіл інновацій за групами, за визначеними класифікаційними ознаками та систематизацією (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація інновацій

Класифікаційні ознаки та види інвестицій		Автор джерело							
		Ілляшенко С. М. [34, С. 17-18]	Князь С. В. та ін. [30]	Кузьмін О.Є. (ред.) [37, С. 27]	Грицьова В.М., Власенко В.В. [12, С. 34-37]	Гончаров В. М. та ін. [56, С. 17-20]	Козловський В. О. [31, С. 10-13]	Загородній А. Г. [19]	Стельмашук А. М. (ред.) [26, С. 9-10]
1		2	3	4	5	6	7	8	9
За змістом (за технологічними параметрами)	Продуктові (інновація продукту)	+	+	+	+	+	+	+	+
	Процесні (інновація процесу)			+	+	+	+	+	+
	Технологічні	+	+						
	Управлінські	+	+						
	Ринкові	+					+	+	
	Комунікаційні				+				
	Ресурсні							+	
За характером (ступінь новизни інновації, глибиною внесених змін )	Операційна						+		
	Радикальні (піонерні)	+	+	+	+		+		
	Нерадикальні			+					
	Інновації раціоналізаторського характеру		+						
	Ординарні	+			+				
	Поліпшуючі	+			+		+	+	+
	Комбінаторні				+				
	Псевдоінновації						+		+
	Інтегруючі						+		
	Базові							+	+
За способом заміщення наявних аналогів	Проміжні							+	
	Локальне заміщення			+					
За широтою охоплення	Системне заміщення			+					
	Інновації, що впроваджують в системі в цілому		+						
	Інновації, які впроваджують в окремих структурних підрозділах		+						

Продовження таблиці 1.3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
За місцем впровадження	Внутрішні		+						
	Зовнішні		+						
За масштабом новизни	Нові для підприємства чи установи	+			+	+		+	+
	Нові для галузі	+			+	+			
	Нові для країни	+			+	+		+	+
	Регіону							+	
	Нові для конкретної продукції, технології				+				
	Світової новизни (глобальні)	+			+			+	+
За спрямуванням (видом одержуваного ефекту)	Спрямовані на отримання економічних ефектів	+	+		+		+		
	Спрямовані на отримання соціально-психологічних (соціальних) ефектів	+	+		+		+		
	Спрямовані на отримання технологічних ефектів		+						
	Спрямовані на отримання науково-технічного ефекту	+			+				
	Спрямовані на отримання екологічного ефекту	+			+		+		
	Спрямовані на отримання комбінованих (інтегральних) ефектів	+	+		+		+		
За станом розробки і впровадження	Інновації в стані креативних ідей		+						
	Інновації в стані впровадження		+						
	Інновації в стані використання		+						
За результативністю реалізації	Інновації, впровадження яких забезпечило очікувані ефекти		+						
	Інновації, впровадження яких позитивних ефектів не забезпечило		+						
За рівнем захисту прав інтелектуальної власності	Інновації захищені патентом		+						
	Інновації не захищені патентом		+						
Сфера застосування інновації	Інновації для внутрішнього застосування				+				
	Новини для накопичення на підприємстві (резервні)				+				
	Новини в основному для продажу				+				
	Інновації, для внутрішнього застосування, які були продані				+				
За адресатом інновацій	Для виробника	+							
	Для споживача	+							
	Для суспільних і державних інституцій тощо	+							

Продовження таблиці 1.3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
За причинами виникнення	Реактивні (кризові) інновації						+		
	Стратегічні (розвитку) інновації						+		
За сферами діяльності (характером застосування, змістом)	Виробничі	+					+		
	Економічні	+					+		
	Маркетингові	+							
	Соціальні	+					+		+
	Екологічні	+							
	Технологічні						+		+
	Торговельні						+		
	Управлінські						+		
	Продуктивні								+
	Ринкові								+
	Правові і т.д.	+							
	Комплексні								
Стадія ЖЦТ, на якій впроваджується інновація або розробляється новина	Інновації, що впроваджуються на стадії стратегічного маркетингу				+				
	НДДКР				+				
	Організаційно-технологічна підготовка виробництва				+				
	Виробництво				+				
	Організація продажу				+				
	Сервіс, здійснюваний виробником				+				
За формою	Ноу-хау				+				
	Промислові зразки				+				
	Створені та засвоєні на підприємстві нові машини, обладнання, прилади тощо				+				
	Засвоєну на підприємстві технології, організаційні або соціальні впровадження				+				
	Кінцева серійна продукція, в т.ч. нові машини, обладнання і засоби автоматизації, створені на продаж				+				
	Права на вихід (патенти, ліцензії)				+				
	Фундаментальні дослідження				+				
За місцем на підприємстві, якщо розглядати підприємство як систему	Інновації, на вході в підприємство				+	+	+		
	Інновації на виході з підприємства				+	+	+		
	Інновації системної структури підприємства (структурні інновації)				+	+			

Аналізуючи праці вчених економістів за окресленою проблемою наведемо основні типи інновацій на підприємстві (рис. 1.2). Використання класифікації дозволяє конкретніше, об'єктивніше та повніше оцінити інновації, визначити їх

результативність, а також виявити неоднорідність інновації та підібрати методи управління кожною з них.

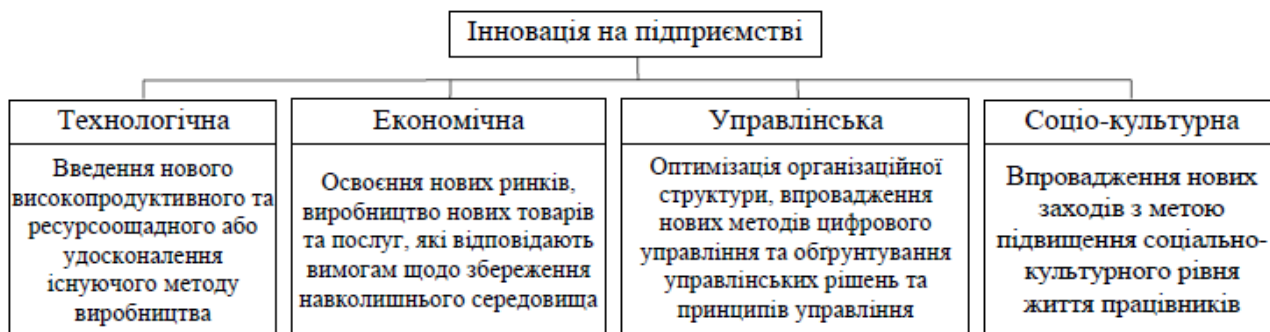


Рисунок 1.2 – Типи інновацій на підприємстві [32, с. 35]

Таким чином, класифікація інновацій дозволяє: здійснювати прив'язку до того чи іншого типу інновації залежно від їх характеру поведінки у процесі практичної інноваційної діяльності, розробляти ефективну ринкову стратегію спрямовану на реалізацію нововведень; створювати економічні механізми та організаційні форми управління інноваціями та інноваційною діяльністю залежно від типу інновацій; визначати методи, способи та форми реалізації та просування інноваційного продукту, інноваційних технологій в залежності від різних типів інновацій; оптимізувати організаційні форми інноваційної діяльності та інноваційної інфраструктури, економічні відносини в інноваційній сфері та управління активізацією інноваційних процесів.

## 1.2 Дослідження існуючих підходів до управління інноваційною діяльністю

Підприємства використовують різноманітні підходи до управління інноваційною діяльністю, а саме: системний, функціональний, процесний, ситуаційний, вартісний, структурний, поведінковий, проектний, інтеграційний, кількісний та якісний, маркетинговий тощо.

Системний підхід управління підприємством є складовою системи, що включає різні взаємопов'язані між собою підсистеми, у тому числі із зовнішнім середовищем [5]. Інноваційна діяльність є однією з підсистем управління підприємством. Система управління інноваціями на підприємстві як сукупність результатів діяльності різних рівнів підприємства, що мають цілеспрямований вплив на організаційні процеси в цілому з метою створення нових продуктів та/або послуг, відповідних вимог зовнішньої та внутрішнього середовища організації (рис. 1.3).

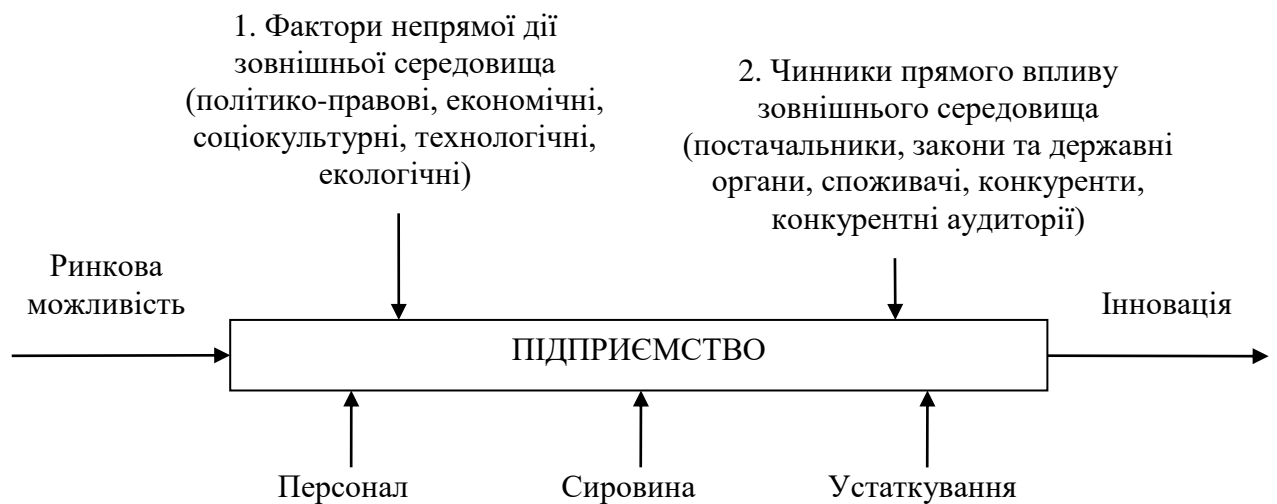


Рисунок 1.3 – Система управління інноваціями на підприємстві [10, с. 78]

Функціональний підхід є сукупністю функцій, які необхідно виконати для задоволення потреб. У мажах підходу відбувається встановлення функціональних зв'язків структурними підрозділами та усіма суб'єктами, що задіяні у інноваційному процесі у інноваційному процесі. Аналіз та агрегування специфічних функцій управління інноваційним бізнесом за критерієм цільової спрямованості дозволяє виділити 7 базових функцій управління, а саме: інформаційного забезпечення, інтелекту, маркетингу, інноватики, обліку ризиків, загального обліку, виробництва [58]. Для ефективної реалізації кожної базової функції управління необхідно сформувати 7 відповідних систем (функціоналів інноваційного бізнесу), що мають однотипну структуру, що складаються з п'яти підсистем – забезпечуючої (підсистеми ресурсного

забезпечення), керуючої, керованої, цільової та підсистеми наукового супроводу [13]. Оскільки цільова підсистема визначає вимоги до планування та організації інших підсистем функціоналу, а вихід характеризує необхідний результат реалізації, в таблиці 1.4 сформульовані вимоги до цільової підсистеми та виходу кожного функціоналу.

Таблиця 1.4 – Основні характеристики базових функціоналів інноваційного бізнесу [13, с.46]

Назва базового функціоналу	Цільова підсистема функціоналу	Вихід функціоналу
1	2	3
Функціонал інформаційного забезпечення	1) формування агрегованої інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, в єдиному для всіх учасників інноваційної діяльності форматі подання; 2) забезпечення можливості внутрішніх та зовнішніх комунікацій	інформаційне наповнення підсистем базових функціоналів, що забезпечують
Функціонал інтелекту	1) підбір персоналу, який володіє необхідними цільовими компетенціями та динамічними здібностями; 2) формування інноваційної команди з проекту, мотивація команди, управління крос-функціональними взаємодіями; 3) збільшення інтелектуального потенціалу підприємства; 4) формування команд-виконавців інших базових функціоналів	сформовані інноваційні команди-виконавці базових функціоналів
Функціонал маркетингу	1) формування та доведення до розробників інновації інформації у вигляді переліку аспектів, що формують споживчі компетенції щодо інновації та поінформовані (усвідомлені) потреби; 2) прогнозування загальних показників потенційного ринку, забезпечення виконання об'ємних показників виробничої програми в умовах конкурентного ринку за рахунок 4P складових маркетингового тиску (заходи операційного маркетингу)	технічне завдання проектування інновації, що містить перелік її аспектів
Функціонал інноватики	1) забезпечення готовності підприємства до випуску інновації, що відповідає очікуванням споживачів та інтересам виробника, за рахунок генерування інноваційних ідей щодо впровадження продуктових, процесних інновацій та здійснення комплексу робіт, що підтверджують можливість їх матеріалізації та комерціалізації, 2) забезпечення інноваційного розвитку всіх базових функціоналів (маркетинговими, організаційними інноваціями)	результат НДДКР (промисловий зразок, комплект конструкторсько-технологічної документації по інноваційному продукту)

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Функціонал урахування ризиків	1) постійний моніторинг, оцінка ризиків інноваційної діяльності та їх зменшення на всіх стадіях інноваційного процесу	перелік ризиків, їх оцінка та вироблені заходи протидії
Функціонал обліку	1) забезпечення всіх форм обліку при здійсненні інноваційної діяльності на користь споживачів та виробника; 2) розробка показників оцінки ефективності інноваційної діяльності в цілому та кожного базового функціоналу	облікова політика, розміри грошових потоків з інвестиційної, операційної та фінансової діяльності в рамках інноваційного проекту, розрахунок ефективності інноваційного проекту
Функціонал виробництва	1) забезпечення випуску інноваційного продукту та його конкурентоспроможності (нового рівня задоволення потреб клієнтів із вигодою для виробника)	інноваційний продукт або зміни у показниках виробничо-господарської діяльності підприємства

Процес управління інноваційною діяльністю є зв'язком безперервних взаємопов'язаних дій з планування, організації і контролю. Мета процесного підходу – координація роботи з інноваційної діяльності. Важливим аспектом застосування процесного підходу в управлінні є виділення бізнес-процесів. Виділяють чотири основні види [22]:

1. Основні бізнес-процеси – до яких належать процеси, орієнтовані на основний вид діяльності підприємства з виробництва продукції та послуг.

2. Бізнес-процеси забезпечення – до них належать допоміжні та обслуговуючі процеси на підприємстві, спрямовані на ефективне забезпечення основного бізнес-процесу.

3. Бізнес-процеси управління – процеси управління охоплюють весь комплекс функцій управління як на рівні окремого бізнес-процесу, так і на рівні їх сукупності.

Ситуаційний підхід є найефективнішим методом при вирішенні конкретної ситуації і буде максимально адаптованим до неї. Застосування ситуаційного

підходу виходить з становищі, що немає оптимального методу управління підприємством. А найбільш ефективним є метод, що враховує фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, що відповідають конкретній ситуації [37, 53].

В основі вартісного підходу до управління ефективністю роботи підприємства лежить менеджмент на основі такого інтегрального фінансового показника як вартість підприємства. Ключовими моментами у застосуванні вартісного підходу є оцінка, визначення та контроль в залежності від змін вартості підприємства, тоді як традиційні методи оцінки бізнесу переважно забезпечують лише точковий у часі результат і не передбачають безперервного моніторингу поточної ситуації. Методи оцінки у рамках вартісного підходу слід застосовувати окремо для кожної конкретної бізнес-одиниці або інноваційного проекту на основі моніторингу будь-якого етапу формування вартості. При цьому економічна характеристика аналізованих методів та еволюція підходів свідчать про можливість доповнення критеріїв оцінки та їх несуперечності щодо різних видів вартості [60].

Структурний підхід полягає у визначенні значущості, розстановці пріоритетів у сукупності факторів, методів, принципів та інших категорій для подальшого встановлення раціонального співвідношення структури та підвищення обґрунтованості розподілу використовуваних ресурсів. Наприклад, на значимість статичних чинників конкурентоспроможності товару впливає якість, ціна, обслуговування, витрати на експлуатацію, структура може бути визначена як співвідношення 4: 3: 2: 1 (сума 10), таким чином при розподілі ресурсів у стратегії розвитку пріоритет надається забезпеченню якості продукції [55, с. 108].

Поведінковий підхід надає допомогу фахівцю в усвідомленні та реалізації його творчих можливостей і здібностей, заснованих на застосуванні концепції поведінкових наук побудови системи управління організацією. Мета цього підходу – підвищення ефективності організації шляхом підвищення ефективності кадрових ресурсів. При правильному застосуванні наук про поведінку підвищення

ефективності окремого працівника сприятиме зростанню ефективності організації в цілому [55, с. 159].

Методологія проектного підходу до управління інноваційною діяльністю розробляється у рамках інноваційного менеджменту. Проектний підхід передбачає розробку інноваційного проекту, для реалізації якого створюється функціональна команда, один з учасників якої призначається керівником проекту (В. Воронцов, С. Анісімов). Інноваційний проект – це проект, здійснення якого засновано на створення та впровадження інновацій, нового продукту. Проект сприймається по-різному, як прообраз передбачуваного нового об'єкта, стану та як комплекс взаємопов'язаних робіт, що призводять до отримання нової якості. У першому випадку проектний підхід є статичним. У другому випадку проектний підхід постає як різновид процесного підходу [57, с. 211].

Інтеграційний підхід інноваційного менеджменту досліджує взаємозв'язки: окремих підсистем та компонентів системи інноваційного менеджменту, стадій життєвого циклу об'єктів управління, рівнів управління з вертикалі (підрозділ, організація, місто, регіон, країна), суб'єктів управління з горизонталі. Інтеграційний підхід до інноваційного менеджменту відкриває можливості організаціям завдяки знаходженню нових конкурентних переваг за рахунок вдосконалення системи менеджменту [55, с. 97].

Кількісний та якісний підхід поєднує якісні оцінки та кількісні параметри з використанням різних методів: математичних, статичних, інженерних, експертних тощо. Важливо використовувати при практичних розрахунках найточніші методи аналізу, прогнозування і оптимізації різного роду управлінського рішення. Аналіз публікацій показує, що розвиненість інноваційної діяльності розглядається, наприклад М.Ю. Архиповой, стосовно рівня життя населення, тобто, інновація оцінюється як один із показників рівня життя населення країни [4].

Якісний показник «успішність інновацій» характеризує комерційний успіх і включає такі складові: технічна можливість, наявність наукового відкриття, потреба суспільства в нововведенні, новатор як людина, подолання опору

суспільства щодо сприйняття інновацій, учасники в бізнес-ланцюжку просування інновації та ін. [24].

Для підприємств інноваційна активність оцінюється через поняття «науковий потенціал фірми», «інноваційна активність», «інноваційний потенціал», що є сукупністю показників. Загалом це інтегральний показник, на який впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які визначають можливості підприємства щодо впровадження інновацій. Наприклад, до таких показників належать: наявність інноваційного підрозділу у структурі фірми, частка інноваційно-активних працівників, наявність системи стимулювання співробітників, проєктна форма роботи, використання інформаційних технологій [52].

Маркетинговий підхід передбачає, що в процесі управління інноваційною діяльністю та під час розв'язання задач менеджмент підприємства керується потребами споживачів і ухвалюють рішення враховуючи попит на продукцію підприємства.

### 1.3 Системоутворюючі складові управління інноваційною діяльністю підприємства

О. Пестухова зазначає, що система управління інноваційною діяльністю підприємства є сукупністю елементів, що знаходяться у взаємозв'язку і впливають на процес інноваційної діяльності. Ця система спрямована на досягнення поставлених цілей, в рамках певних принципів і методів управління інноваційним процесом [47].

Впровадження інноваційних технологій дає можливість отримувати певні конкурентні переваги з метою покращення ситуації на ринку, підвищення фінансової стійкості, виробничого, кадрового потенціалу та незалежності підприємства тощо (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Роль інноваційної діяльності у розвитку підприємства [27, с. 42]

На рисунку 1.5 наведено графічну модель складових системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

Складові системи управління інноваційною діяльністю підприємства складаються з наступних елементів:

- 1) об'єкт управління – це інноваційна діяльність підприємства;
- 2) суб'єкт управління інноваційною діяльністю підприємства;
- 3) механізм управління, до якого належать: цілі інноваційної діяльності, методи управління, функції управління, канали комунікації, управлінські рішення.

Що стосується системи управління інноваційною діяльністю, то вона розглядається як сукупність методів та засобів управління, необхідних для впорядкування спільної діяльності людей, управлінських ланок та відносин між ними, а також технологій та моделей, за допомогою яких здійснюється інноваційна діяльність.



Рисунок 1.5 – Система управління інноваційною діяльністю підприємства

[33, с. 24]

Управління інноваційною діяльністю реалізується керівником, із застосуванням функцій менеджменту з метою реалізації інновацій. Функції менеджменту – це види управлінської діяльності, що забезпечують способи управлінського впливу керуючої системи на керовану в процесі здійснення інноваційної діяльності [36]. Вони включають набір загальних функцій менеджменту, зміст яких залежить від конкретних та визначає специфіку об'єднувальної функції. Типологію функцій менеджменту інновацій наведено на рисунку 1.6.

В науковій літературі виділено багато підходів щодо класифікації методів менеджменту, у тому числі і інноваційною діяльністю. Зокрема, С. Ілляшенко виокремлює [23]:

- 1) методи планування,
- 2) економічного стимулювання,
- 3) правові методи,

4) методи соціального регулювання,

5) політичного регулювання.

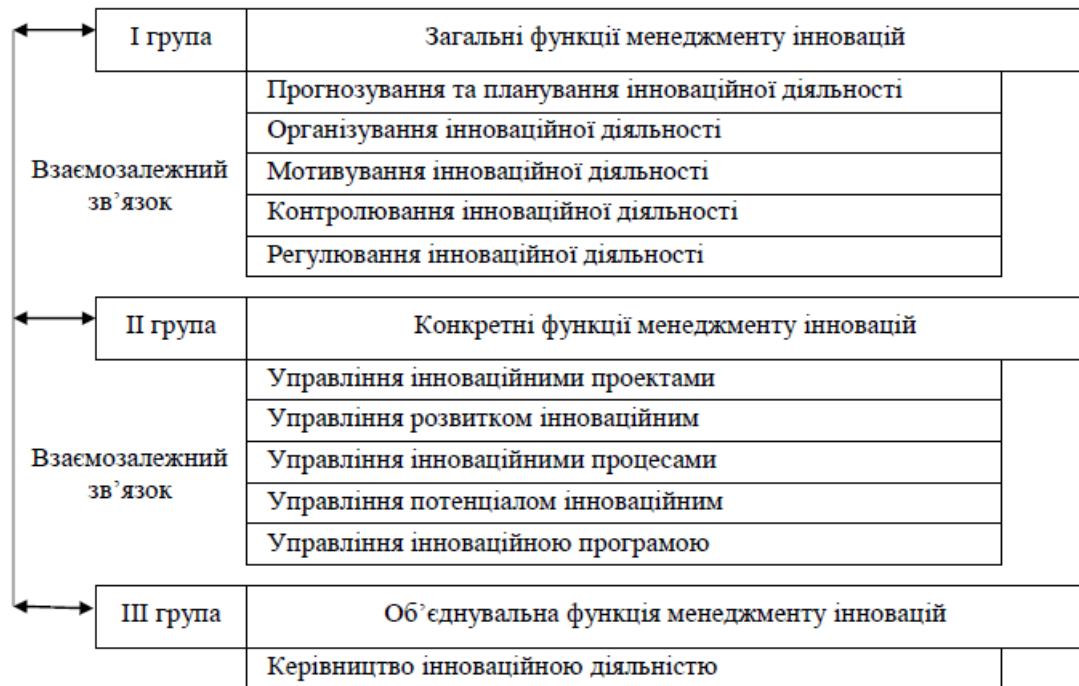


Рисунок 1.6 – Типологія функцій менеджменту інновацій [32, с. 40]

Пастушенко С. групує методи на наступні [46]:

- 1) адміністративні,
- 2) економічні,
- 3) соціально-психологічні,
- 4) мережеві,
- 5) аналізу,
- 6) прогнозування.

Однією із найбільш чітких є сьогодні класифікація О. Кузьміна згідно якої методи за характером впливу поділяються на [36]:

- 1) економічні,
- 2) технологічні,
- 3) соціально-психологічні,
- 4) адміністративні.

Узагальнюючі методи менеджменту інноваційної діяльності наведено на рисунку 1.7.

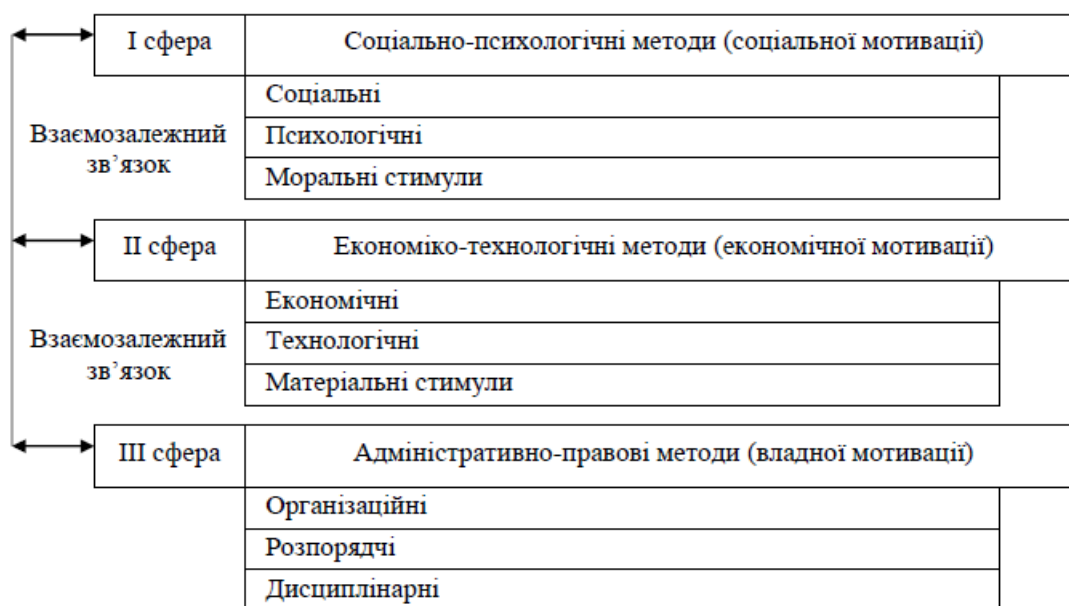


Рисунок 1.7 – Методи менеджменту інноваційної діяльності [32, с. 40]

Інноваційна діяльність організації повинна бути спрямована на вирішення внутрішніх проблем та потреб, наприклад, підвищення ефективності виробництва шляхом удосконалення виробничих систем, підвищення конкурентних переваг підприємства шляхом реалізації своїх наукових, науково-технічних, інтелектуальних та економічних можливостей.

У разі ринкової економіки інноваційна діяльність сприяє інтенсивному розвитку економіки. Вона покликана забезпечувати прискорення впровадження нових досягнень науки і техніки у виробництво, повністю задовольняти споживачів у багатьох високоякісних товарів та послуг. З цією метою інноваційна діяльність підприємства має бути спрямована на вирішення наступних основних завдань [41]:

- здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт з розробки інновацій, лабораторних досліджень, виготовлення зразків нових продуктів, конструкцій та виробів;
- підбір нових видів сировини, матеріалів для інновацій;
- вибір нових технологій, ноу-хау та створення на їх основі нового технологічного процесу для виробництва передових продуктів;

- проектування, виробництво та випробування зразків нового обладнання, машин, механізмів, приладів;
- проектування, планування, впровадження нових організаційних та управлінських рішень, спрямованих на впровадження інновацій;
- організація процесу навчання, підготовки та перепідготовки кадрів, а також підбір нового персоналу;
- інформаційне забезпечення інноваційної діяльності;
- робота з оформлення необхідної документації для патентів, ліцензій, ноу-хау, технологічних регламентів, методів випробувань тощо;
- організація та проведення маркетингових досліджень та організація маркетингових каналів для інновацій;
- організація експериментального виробництва та розробка інновацій;
- технологічна підготовка виробництва та впровадження інновацій;
- виробництво та продаж нової продукції.

## Висновки до розділу 1

Аналіз основних наукових підходів, що наведено у таблиці 1.1 дозволяє зробити наступні висновки: інновація розглядається як процес; як результат; як кінцевий результат; як процес та як результат; як зміна.

Важливим етапом аналізу інновацій є їх класифікація, тобто розподіл інновацій за групами, за визначеними класифікаційними ознаками та систематизацією. До найбільш розповсюджених класифікаційних ознак належать:

- 1) за змістом: продуктові; процесні; ринкові;
- 2) за характером: радикальні; ординарні; поліпшуючі;
- 3) за масштабом новизни: світової новизни; нові для країни; нові для галузі; нові для підприємства чи установи;
- 4) за спрямуванням: спрямовані на отримання економічних ефектів;

спрямовані на отримання соціально-психологічних ефектів; спрямовані на отримання науково-технічного ефекту; спрямовані на отримання екологічного ефекту; спрямовані на отримання комбінованих (інтегральних) ефектів.

Підприємства використовують різноманітні підходи до управління інноваційною діяльністю, а саме: системний, функціональний, процесний, ситуаційний, вартісний, структурний, поведінковий, проектний, інтеграційний, кількісний та якісний, маркетинговий тощо.

Управління інноваційною діяльністю підприємства є сукупністю елементів, що знаходяться у взаємозв'язку і впливають на процес інноваційної діяльності. Інноваційна діяльність організації повинна бути спрямована на вирішення внутрішніх проблем та потреб, наприклад, підвищення ефективності виробництва шляхом удосконалення виробничих систем, підвищення конкурентних переваг підприємства шляхом реалізації своїх наукових, науково-технічних, інтелектуальних та економічних можливостей.

## 2 АНАЛІЗ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

### 2.1 Аналіз глобального індексу інновацій та стану інноваційної діяльності в Україні

Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index (GII)) по версії міжнародної бізнес-школи INSEAD дозволяє оцінити світові економіки відповідно до їх інноваційних можливостей [62]. Індекс є співвідношенням витрат і ефекту, що дозволяє об'єктивно оцінити ефективність зусиль розвитку інновацій у тій чи іншій країні [50].

Рейтинг України за глобальним індексом інновацій протягом 2017-2021 років наведено на рисунку 2.1.

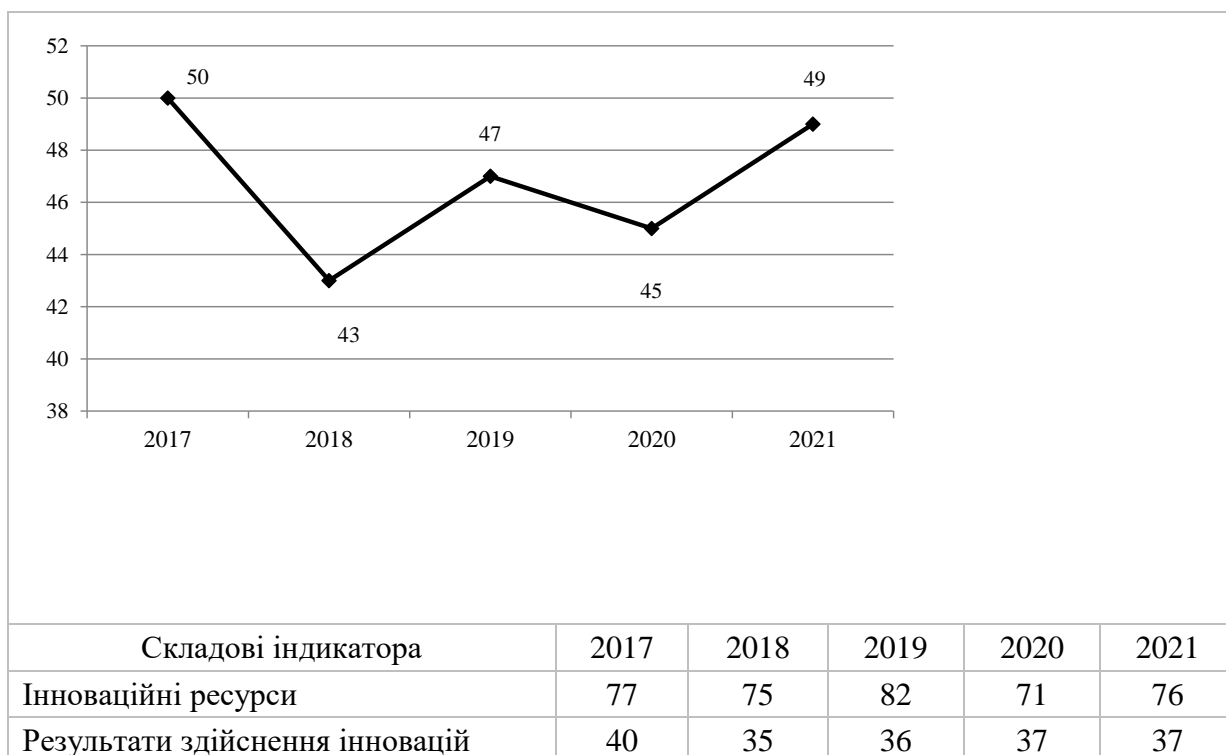


Рисунок 2.1 – Рейтинг України за глобальним індексом інновацій протягом 2017-2021 років\*

\*побудовано автором за даними [61]

Дані наведені на рисунку 2.1 свідчать, що протягом 2017-2021 років Україна має кращі показники за досягненням практичних результатів здійснення інновацій, ніж за наявними ресурсами та умовами для проведення інновацій. У 2021 році Україна посідає 76 місце за глобальним індексом інновацій, яке нижче ніж 2020 року, але вище, ніж у 2019 році.

Глобальний індекс інновацій складається з приблизно 80 індикаторів. Більш детально складові глобального індексу інновацій 2021 року наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Складові глобального індексу інновацій 2021 року [61]

Код	Назва індикатора	Оцінка	Ранг	Код	Назва індикатора	Оцінка	Ранг
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Інститути</b>		<b>56,2</b>	<b>91</b>	<b>Розвиток бізнесу</b>		<b>28,9</b>	<b>53</b>
<b>1.1</b>	<b>Політичне середовище</b>	<b>46,0</b>	<b>101</b>	<b>5.1</b>	<b>Працівники розумової праці</b>	<b>38,9</b>	<b>45</b>
1.1.1	Політична та оперативна стабільність	50,0	123	5.1.1	Наукомістка зайнятість, %	37,5	32
1.1.2	Ефективність уряду	44,1	90	5.1.2	Компанії, які пропонують офіційне навчання, %	24,3	64
<b>1.2</b>	<b>Нормативно-правове середовище</b>	<b>61,3</b>	<b>78</b>	5.1.3	Валові витрати на НДДКР, які здійснюються підприємствами, % ВВП	0,3	49
1.2.1	Нормативна якість	36,7	92	5.1.4	Валові витрати на НДДКР, що фінансуються бізнесом, %	30,5	59
1.2.2	Верховенство права	28,3	108	5.1.5	Жінки, зайняті / з вченими ступенями, %	30,2	2
1.2.3	Вартість звільнення	13,0	40	<b>5.2</b>	<b>Інноваційні зв'язки</b>	<b>18,0</b>	<b>84</b>
<b>1.3</b>	<b>Бізнес-середовище</b>	<b>61,2</b>	<b>104</b>	5.2.1	Співпраця між університетом і галуззю досліджень і розробок	42,3	67
1.3.1	Легкість відкриття бізнесу	91,1	52	5.2.2	Стан розвитку та глибини кластера	40,3	100
1.3.2	Простота вирішення питання про неплатоспроможність	31,4	117	5.2.3	Валові витрати на НДДКР, що фінансується за кордоном, % ВВП	0,1	38
<b>Людський капітал і дослідження</b>		<b>38,2</b>	<b>44</b>	5.2.4	Спільне підприємство / угоди стратегічного альянсу/ млрд. дол. ВВП (ПКС)	0,0	116
<b>2.1</b>	<b>Освіта</b>	<b>61,3</b>	<b>23</b>	5.2.5	Патентні сім'ї/ млрд. дол. ВВП (ПКС)	0,2	47

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2.1.1	Витрати на освіту, % ВВП	5,4	23	<b>5.3</b>	<b>Поглинання знань</b>	<b>29,7</b>	<b>59</b>
2.1.2	Державне фінансування / учень, середнє, % ВВП / кап	30,3	7	5.3.1	Платежі за інтелектуальну власність, % від загальної торгівлі	0,8	46
2.1.3	Очікувана тривалість навчання в школі, років	14,9	55	5.3.2	Високотехнологічний імпорт, % загального товарообороту	9,9	36
2.1.4	Шкали PISA з читання, математики та природничих наук	462,7	40	5.3.3	Імпорт послуг ІКТ, % від загального обсягу торгівлі	1,0	78
2.1.5	Співвідношення учнів і вчителів, середнє	7,8	7	5.3.4	Прямі іноземні інвестиції, чистий приплив, % ВВП	3,6	36
<b>2.2</b>	<b>Вища освіта</b>	<b>42,8</b>	<b>33</b>	5.3.5	Дослідницькі таланти, % у бізнесі	27,3	45
2.2.1	Зарахування до вищих навчальних закладів, % брутто	82,7	18	<b>Розвиток технологій та економіки знань</b>		<b>32,3</b>	<b>33</b>
2.2.2	Випускники науково- технічних наук, %	25,1	39	<b>6.1</b>	<b>Створення знань</b>	<b>35,7</b>	<b>27</b>
2.2.3	В'їзна мобільність, %	3,5	62	6.1.1	Патенти за походженням / млрд. дол. ВВП (ПКС)	3,7	22
<b>2.3</b>	<b>Дослідження та розробки</b>	<b>10,4</b>	<b>58</b>	6.1.2	Кількість патентів резидентів млрд. дол. ВВП (ПКС)	0,3	46
2.3.1	Дослідники, зайнятість / млн. осіб	988,1	51	6.1.3	Корисні моделі за походженням / млрд. дол. ВВП (ПКС)	14,9	1
2.3.2	Валові витрати на НДДКР, % ВВП	0,5	69	6.1.4	Науково-технічні статті/ млрд. дол. ВВП (ПКС)	9,1	90
2.3.3	Світові корпоративні інвестори R&D, топ-3, млн. дол. США	0,0	41	6.1.5	Документи, що цитуються, H-індекс	17,0	51
2.3.4	Рейтинг університетів QS, топ	20,6	51	<b>6.2</b>	<b>Вплив знань</b>	<b>31,4</b>	<b>61</b>
<b>Інфраструктура</b>		<b>32,3</b>	<b>64</b>	6.2.1	Зростання продуктивності праці, %	0,7	54
<b>3.1</b>	<b>Інформаційно- комунікаційні технології</b>	<b>64,9</b>	<b>69</b>	6.2.2	Нові підприємства / тис. населення 15–64	1,7	61
3.1.1	Доступ до ІКТ	65,0	69	6.2.3	Витрати на програмне забезпечення, % ВВП	0,5	17
3.1.2	Використання ІКТ	45,5	91	6.2.4	Сертифікати якості ISO 900, млрд. дол. ВВП (ПКС)	3,3	72
3.1.3	Урядовий онлайн-сервіс	68,2	72	6.2.5	Високотехнологічне виробництво, %	18,4	65
3.1.4	Електронна участь	81,0	46	<b>6.3</b>	<b>Розповсюдження знань</b>	<b>29,8</b>	<b>35</b>
<b>3.2</b>	<b>Загальна інфраструктура</b>	<b>12,8</b>	<b>124</b>	6.3.1	Надходження від інтелектуальної власності, % від загального обсягу торгівлі	0,1	48
3.2.1	Виробництво електроенергії, ГВт·год/ млн. осіб	3,5469	58	6.3.2	Складність виробництва та експорту	52,4	44

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
3.2.2	Продуктивність логістики	36,4	65	6.3.3	Високотехнологічний експорт, % від загального обсягу торгівлі	1,9	60
3.2.3	Валовий капітал, % ВВП	6,9	125	6.3.4	Експорт послуг ІКТ, % від загальної торгівлі	6,3	9
<b>3.3</b>	<b>Екологічна стійкість</b>	<b>19,2</b>	<b>106</b>	<b>Результати творчої діяльності</b>		<b>30,9</b>	<b>48</b>
3.3.1	ВВП/одинаця використання енергії	4,0	120	<b>7.1</b>	<b>Нематеріальні активи</b>	<b>45,0</b>	<b>29</b>
3.3.2	Екологічні показники	49,5	57	7.1.1	Торгові марки за походженням/ млрд. дол. ВВП (ПКС)	96,8	10
3.3.3	Екологічні сертифікати ISO 14001 / млрд. дол. ВВП (ПКС)	0,6	82	7.1.2	Світова вартість бренду, топ 5000, % ВВП	3,1	74
<b>Розвиток ринку</b>		<b>42,3</b>	<b>88</b>	7.1.3	Промислові зразки за походженням/млрд. ВВП (ПКС)	8,3	15
<b>4.1</b>	<b>Кредит</b>	<b>34,3</b>	<b>90</b>	7.1.4	ІКТ та створення організаційної моделі	55,6	58
4.1.1	Легкість отримання кредиту	75,0	34	<b>7.2</b>	<b>Креативні товари та послуги</b>	<b>7,0</b>	<b>93</b>
4.1.2	Внутрішнє кредитування приватного сектору, % ВВП	30,1	94	7.2.1	Експорт культурних та творчих послуг, % від загального обсягу торгівлі	0,5	47
4.1.3	Брутто-кредити мікрофінансування, % ВВП	0,0	79	7.2.2	Національні художні фільми/ млн. осіб 15–69	0,6	97
<b>4.2</b>	<b>Інвестиції</b>	<b>17,9</b>	<b>120</b>	7.2.3	Ринок розваг та медіа/ тис. населення 15–69	н/д	н/д
4.2.1	Захист міноритарних інвесторів	68,0	44	7.2.4	Поліграфічні та інші засоби масової інформації, % виробництво	0,8	68
4.2.2	Ринкова капіталізація, % ВВП	4,0	73	7.2.5	Експорт креативних товарів, % загального товарообороту	0,2	78
4.2.3	Венчурні інвестори, угоди/ млрд. дол. ВВП (ПКС)	0,0	68	<b>7.3</b>	<b>Креативність в Інтернеті</b>	<b>26,4</b>	<b>45</b>
4.2.4	Одержувачі венчурного капіталу, угоди / млрд. дол. ВВП (ПКС)	0,0	93	7.3.1	Типові домени верхнього рівня (TLD)/ тис. населення 15–69	4,5	55
<b>4.3</b>	<b>Торгівля, диверсифікація та масштаб ринку</b>	<b>74,8</b>	<b>44</b>	7.3.2	Домен верхнього рівня з кодом країни/ тис. населення 15–69	5,1	55
4.3.1	Застосована тарифна ставка, середньозважена, %	5,3	89	7.3.3	Редагування Вікіпедії/ млн. осіб 15–69	65,0	44
4.3.2	Диверсифікація вітчизняної промисловості	89,8	51	7.3.4	Створення мобільного додатка/ млрд. дол. ВВП (ПКС)	29,1	17
4.3.3	Масштаб внутрішнього ринку, млрд. дол. ВВП (ПКС)	527,9	39				

Індикатори глобального індексу інновацій згруповані за двома

складовими [50]:

1) наявні ресурси та умови для проведення інновацій (Innovation Input), а саме: інститути; людський капітал і дослідження; інфраструктура; розвиток ринку; розвиток бізнесу;

2) досягнуті практичні результати здійснення інновацій (Innovation Output), а саме: розвиток технологій та економіки знань; результати творчої діяльності.

У таблиці 2.2 наведено сильні і слабкі сторони України за результатами глобального індексу інновацій у 2021.

Таблиця 2.2 – Сильні і слабкі сторони України за результатами глобального індексу інновацій у 2021 р. [61]

Сильні сторони			Слабкі сторони		
Код	Назва індикатора	Ранг	Код	Назва індикатора	Ранг
2.1.2	Державне фінансування / учень, середнє, % ВВП / кап	7	1.1.1	Політична та оперативна стабільність	123
2.1.5	Співвідношення учнів і вчителів, середнє	7	1.3.2	Простота вирішення питання про неплатоспроможність	117
2.2.1	Зарахування до вищих навчальних закладів, % бруто	18	2.3.3	Світові корпоративні інвестори R&D, топ-3, млн. дол. США	41
5.1.5	Жінки, зайняті / з вченими ступенями, %	2	3.2	Загальна інфраструктура	124
6.1.3	Корисні моделі за походженням / млрд. дол. ВВП (ПКС)	1	3.2.3	Валовий капітал, % ВВП	125
6.2.3	Витрати на програмне забезпечення, % ВВП	17	3.3.1	ВВП/одинаця використання енергії	120
6.3.4	Експорт послуг ІКТ, % від загальної торгівлі	9	4.1.3	Бруто-кредити мікрофінансування, % ВВП	79
7.1.1	Торгові марки за походженням / млрд. дол. ВВП (ПКС)	10	4.2	Інвестиції	120
7.1.3	Промислові зразки за походженням / млрд. дол. ВВП (ПКС)	15	4.2.2	Ринкова капіталізація, % ВВП	73
7.3.4	Створення мобільного додатка / млрд. дол. ВВП (ПКС)	17	4.2.4	Одержувачі венчурного капіталу, угоди / млрд. дол. ВВП (ПКС)	93
			5.2.4	Спільне підприємство / угоди стратегічного альянсу / млрд. дол. ВВП (ПКС)	116
			7.2.2	Національні художні фільми / млн. осіб 15–64	97

До сильних сторін України за результатами глобального індексу інновацій належать індикатори, що входять до наступних складових:

1) людський капітал і дослідження, а саме: державне фінансування / учень, середнє, % ВВП / кап; співвідношення учнів і вчителів, середнє; зарахування до вищих навчальних закладів, % бруто;

2) розвиток бізнесу, а саме: жінки, зайняті / з вченими ступенями, %;

3) розвиток технологій та економіки знань, а саме: корисні моделі за походженням / млрд. дол. ВВП (ПКС); витрати на програмне забезпечення, % ВВП; експорт послуг ІКТ, % від загальної торгівлі;

4) результати творчої діяльності, а саме: торгові марки за походженням / млрд. дол. ВВП (ПКС); промислові зразки за походженням / млрд. дол. ВВП (ПКС); створення мобільного додатка / млрд. дол. ВВП (ПКС).

До слабких сторін України за результатами глобального індексу інновацій належать індикатори, що входять до наступних складових:

1) інститути, а саме: політична та оперативна стабільність; простота вирішення питання про неплатоспроможність;

2) людський капітал і дослідження, а саме: світові корпоративні інвестори R&D, топ-3, млн. дол. США;

3) інфраструктура, а саме: загальна інфраструктура; валовий капітал, % ВВП; ВВП/одинаця використання енергії;

4) розвиток ринку, а саме: бруто-кредити мікрофінансування, % ВВП; інвестиції; ринкова капіталізація, % ВВП; одержувачі венчурного капіталу, угоди / млрд. дол. ВВП (ПКС);

5) розвиток бізнесу, а саме: спільне підприємство / угоди стратегічного альянсу / млрд. дол. ВВП (ПКС);

6) результати творчої діяльності, а саме: національні художні фільми / млн. осіб 15–64.

Всі наведені фактори впливають на інноваційну активність вітчизняних підприємств, частку яких протягом 2007-2021 років наведено на рисунку 2.2.

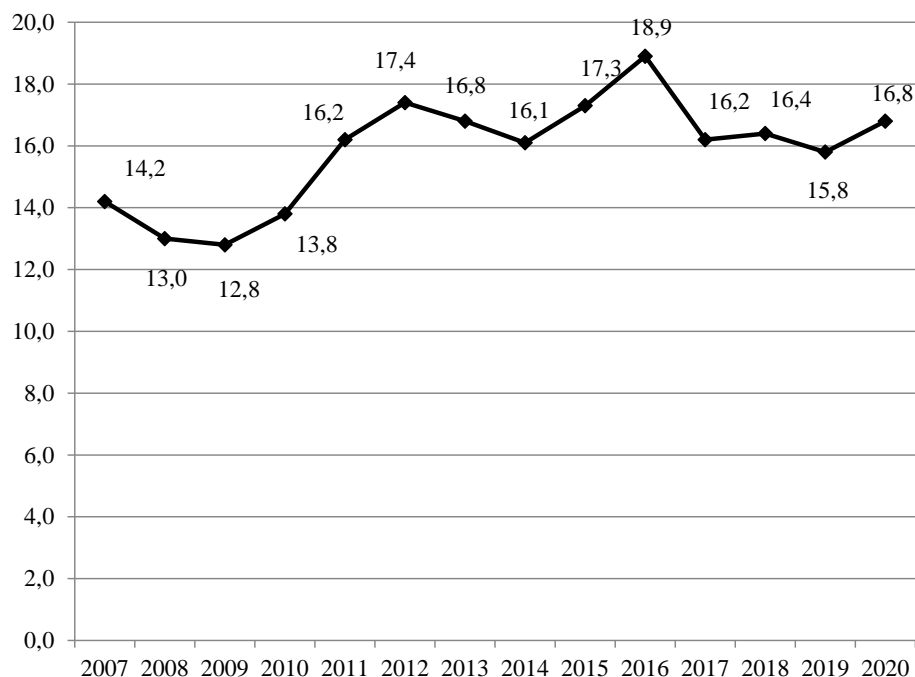


Рисунок 2.2 – Частка кількості інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств протягом 2007-2021 років, %\*

\*побудовано автором за даними [28]

Частка кількості інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств протягом 2007-2021 років (рис. 2.2) залишається невисокою, і коливається від 12,8% у 2009 році до 18,9% у 2016 році. У 2020 році частка кількості інноваційно-активних підприємств зросла у порівнянні з 2019 роком на 1%, і становить у 2019 році –15,8% та у 2020 році – 16,8%. Зміни, що відбулися у 2020 році є позитивними.

Динаміку впровадження інновацій на промислових підприємствах протягом 2007-2021 років наведено у таблиці 2.3.

Кількість упроваджених у звітному році видів інноваційної продукції (товарів, послуг) зростає у 2020 році у порівнянні з 2019 роком, і становить у 2019 році – 2148 одиниць (з них: нових для ринку – 418 одиниць та упроваджених

машин, обладнання – 760 одиниць), 2020 році – 4066 одиниць (з них: нових для ринку – 691 одиниць та упродовжених машин, обладнання – 647 одиниць).

Таблиця 2.3 – Впровадження інновацій на промислових підприємствах протягом 2007-2021 років [9]

Роки	Частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), в загальній кількості промислових підприємств, %	Кількість упродовжених у звітному році видів інноваційної продукції (товарів, послуг), усього одиниць	З них		Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств, %
			нових для ринку	упродовжених машин, обладнання	
2007	11,5	2526	881	881	6,7
2008	10,8	2446	840	758	5,9
2009	10,7	2685	719	641	4,8
2010	11,5	2408	606	663	3,8
2011	12,8	3238	900	897	3,8
2012	13,6	3403	672	942	3,3
2013	13,6	3138	640	809	3,3
2014	12,1	3661	540	1314	2,5
2015	15,2	3136	548	966	1,4
2016	16,6	4139	978	1305	...
2017	14,3	2387	477	751	0,7
2018	15,6	3843	968	920	0,8
2019	13,8	2148	418	760	1,3
2020	14,9	4066	691	647	1,9

Частка кількості інноваційно-активних підприємств та кількість впроваджених інновацій залежить від витрат на інновації, як правило, чим вища їх кількість, тим більша кількість інноваційно-активних підприємств.

Витрати на інновації промислових підприємств протягом 2007-2021 років наведено на рисунку 2.3.

Найвища сума витрат на інновації промислових підприємств спостерігається у 2016 році, і становить 23229,5 млн.грн., з них витрати на наукові дослідження і розробки (НДР) – 2457,8млн.грн., а на інші витрати на інновації (за виключенням НДР) – 20771,7млн.грн.

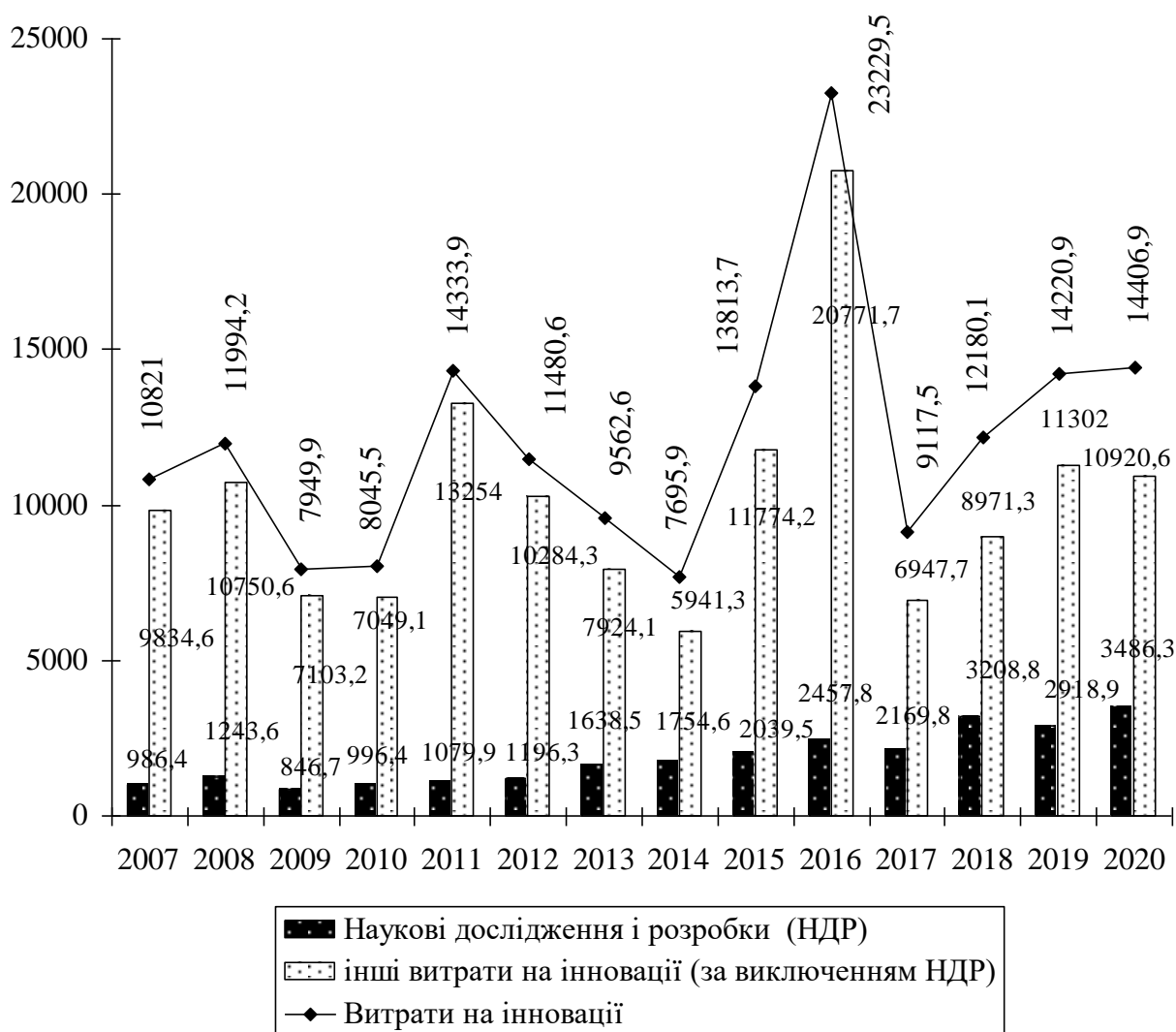


Рисунок 2.3 – Витрати на інновації промислових підприємств протягом 2007-2021 років, млн.грн\*

\*побудовано автором за даними [8]

У 2020 році витрати на інновації промислових підприємств у порівнянні з 2019 роком скоротилися, і становили у 2019 році – 14220,9 млн.грн. (з них: витрати на наукові дослідження і розробки (НДР) – 2918,9 млн.грн., інші витрати на інновації (за виключенням НДР) – 11302,0 млн.грн.), 2020 році – 3486,3 млн.грн., інші витрати на інновації (за виключенням НДР) – 10920,6 млн.грн.). Слід зазначити, що частка витрат на наукові дослідження і розробки (НДР) є незначною.

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розміщено за адресою м. Хмельницький, вул. Чорновола, 31. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було засновано згідно наказу № 14 по Хмельницькому будівельному тресту від 30.01.1956 р. Розмір статутного капіталу складає 190000,00 грн..

Основна продукція ТДВ «Хмельницькзалізобетон» – це залізобетонні та столярні вироби, бетонні розчини для будівництва тощо. Характеристики виробничих потужностей ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристики виробничих потужностей ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показники	Значення
Цех 1	
збірний залізобетон	88 тис.м <sup>3</sup>
блоки СП	4,2 тис.м <sup>3</sup>
борт, поребрик	1 тис.м <sup>3</sup>
бруківка	3,7 тис.м <sup>2</sup>
товарний бетон	90 тис.м <sup>3</sup>
Цех 2	
збірний залізобетон	69 тис.м <sup>3</sup>
блоки СП	12 тис.м <sup>3</sup>
товарний розчин	55 тис.м <sup>2</sup>
товарний бетон	33 тис.м <sup>3</sup>
Цех 3	
столярні вироби	3 тис.м <sup>2</sup>
пиломатеріали	4 тис.м <sup>3</sup>
струганий погонаж	600 тис.м/п

Величина потужностей ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Величина потужностей ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ п/п	Види	Од. виміру	Величина потужності	
			при 1-о змінній роботі	при 2-о змінній роботі
1	Залізобетонні конструкції	тис. м <sup>3</sup>	65	130
2	Блоки СП	тис. м <sup>3</sup>	9	18
3	Товарний бетон	тис. м <sup>3</sup>	60	120
4	Розчини	тис. м <sup>3</sup>	50	100
5	Вироби деревообробного виробництва	тис. м <sup>2</sup>	5	—

Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2018-2020 років наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2018-2020 років

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, %	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	514001,0	638863,0	581386,0	124,3	91,0
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	413723,0	499150,0	447561,0	120,6	89,7
3. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	100278,0	139713,0	133825,0	139,3	95,8
4. Інші операційні доходи	тис. грн.	14167,0	29600,0	33277,0	208,9	112,4
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	22741,0	25769,0	26863,0	113,3	104,2
6. Витрати на збут	тис. грн.	23981,0	35939,0	33561,0	149,9	93,4
7. Інші операційні витрати	тис. грн.	18443,0	34302,0	38633,0	186,0	112,6
8. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	49280,0	73303,0	68045,0	148,7	92,8
9. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	40038,0	71781,0	66829,0	179,3	93,1
10. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	468	465	453	99,4	97,4
у т.ч. робітників		422	422	416	100,0	98,6

## Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
11. Фонд оплати праці	тис. грн.	84171,0	100480,0	99343,0	119,4	98,9
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	14987,7	18007,2	18275,0	120,1	101,5
13. Середньорічний виробіток: одного працівника	тис. грн.	1098,3	1373,9	1283,4	125,1	93,4
одного робітника		1218,0	1513,9	1397,6	124,3	92,3
14. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	128643,0	127106,0	134640,0	98,8	105,9
15. Фондовіддача	грн.	4,0	5,0	4,3	125,8	85,9
16. Рентабельність реалізованої продукції	%	24,2	28,0	29,9	–	–

Чистий дохід від реалізації продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2018 – 2020 років спочатку зростає, а потім зменшується, і становить: у 2018 році – 514001,0 тис. грн., у 2019 році – 638863,0 тис.грн. (зростання на 24,3%), у 2020 році – 581386,0 тис.грн. (зменшення на 9,0%) (рис. 2.4).

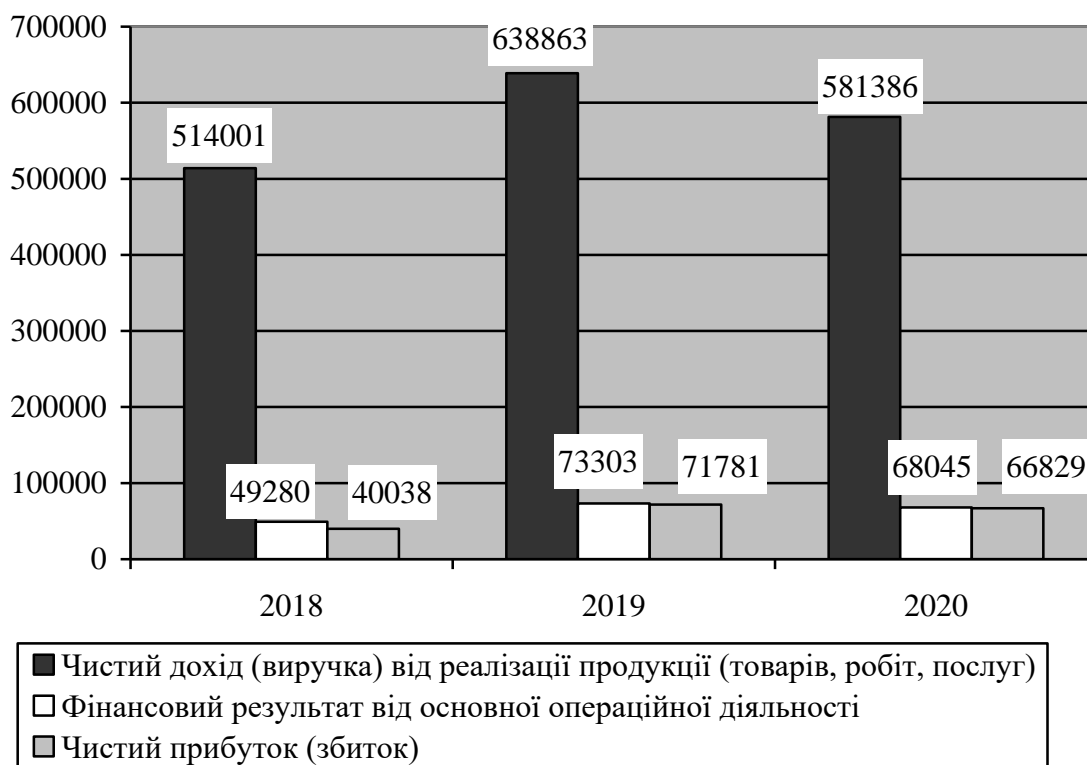


Рисунок 2.4 – Чистий дохід від реалізації продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2018-2020 років, тис.грн.

Фінансовий результат від основної операційної діяльності товариства протягом аналізованого періоду спочатку зростає, а потім зменшується, і становить: у 2018 році – 49280,0 тис. грн., у 2019 році – 73303,0 тис.грн. (зростання на 48,7%) (рис. 2.4), у 2020 році – 68045,0 тис.грн. (зменшення на 7,2%) (рис. 2.4).

Чистий прибуток ТДВ «Хмельницькзаліобетон» протягом аналізованого періоду спочатку зростає, а потім зменшується, і становить: у 2018 році – 40038,0 тис. грн., у 2019 році – 71781,0 тис.грн. (зростання на 79,3%) у 2020 році – 66829,0 тис.грн. (зменшення на 6,9%) (рис. 2.4).

Повна собівартість реалізованої продукції ТДВ «Хмельницькзаліобетон» протягом аналізованого періоду спочатку зростає, а потім зменшується, і становить: у 2018 році – 413723,0 тис. грн., у 2019 році – 499150,0 тис.грн. (зростання на 20,6%), у 2020 році – 447561,0 тис.грн. (зменшення на 10,7%) (рис. 2.5).

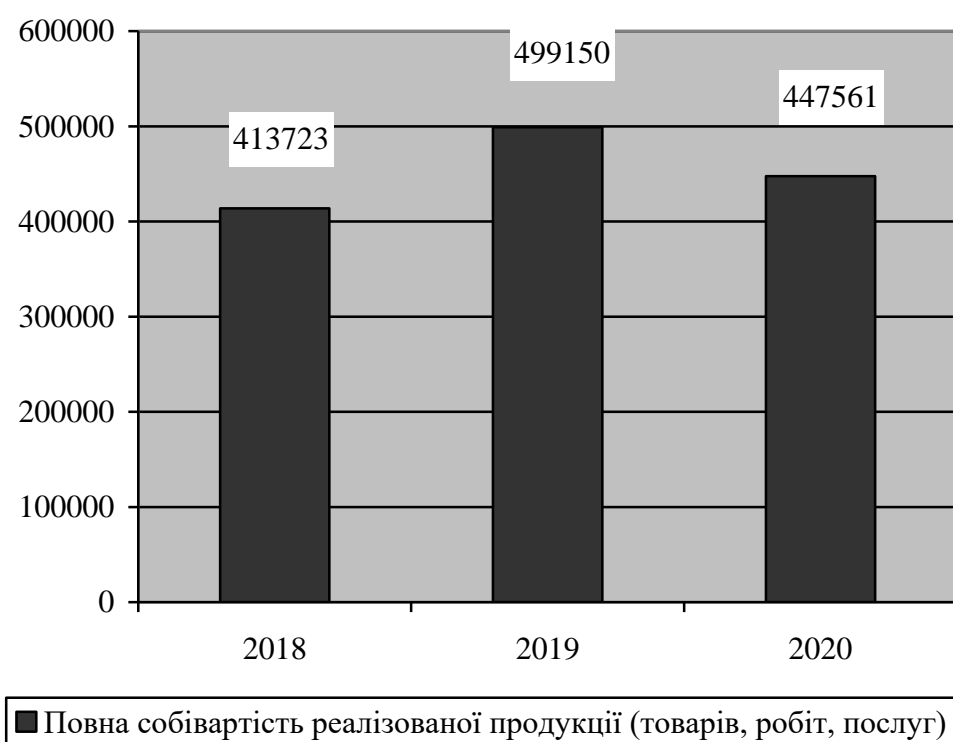


Рисунок 2.5 – Повна собівартість реалізованої продукції ТДВ «Хмельницькзаліобетон» протягом 2018-2020 років, тис.грн.

Середньооблікова чисельність працівників становить у 2018 році – 468 чол., у 2019 році – 465 чол. (зменшення на 0,7%), у 2020 році – 453 чол. (зменшення на 2,6%) (рис. 2.6). Середньооблікова чисельність робітників складала у 2018 році – 422 чол., у 2019 році – 422 чол. (чисельність не змінилась), у 2020 році – 416 чол. (зменшення на 1,4%) (рис. 2.6).

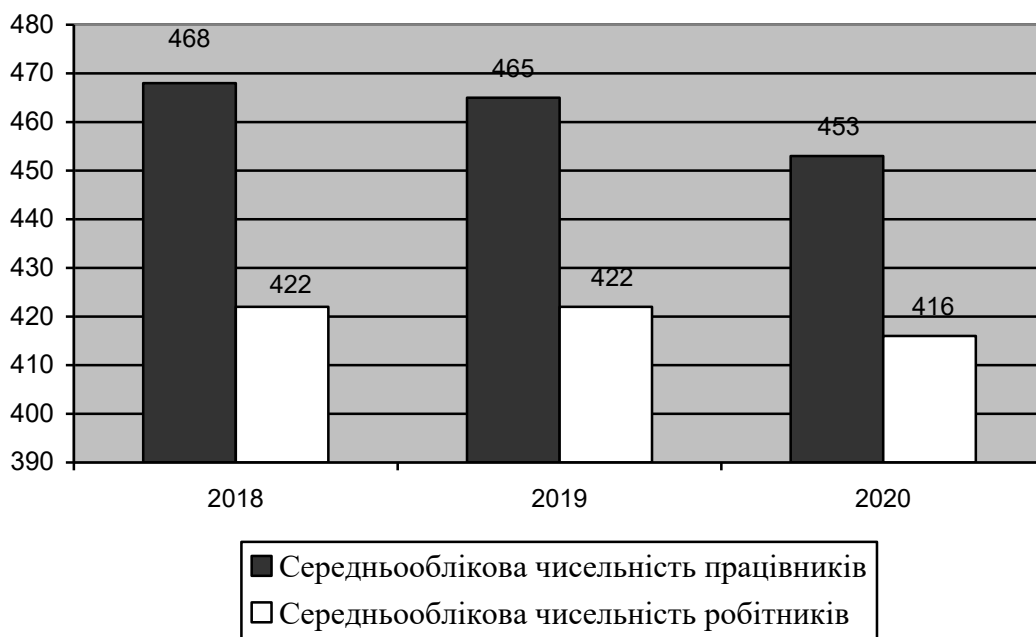


Рисунок 2.6 – Середньооблікова чисельність працівників та робітників у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2018-2020 років, чол.

Фонд оплати праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2018-2020 років спочатку зростає, а потім зменшується: у 2019 році в порівнянні з 2018 роком зростає на 194%, у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зменшується на 1,1% (рис. 2.7).

Окрім того, відбувається зростання середньомісячної заробітної плати працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 20,1%, у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 1,5%.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» спочатку зменшується, а потім зростає протягом аналізованого періоду і становить: у 2018 році – 128643,0 тис. грн., у 2019 році

– 127106,0 тис.грн. (зменшення на 1,2%), у 2020 році – 134640,0 тис.грн. (зростання на 5,9%).

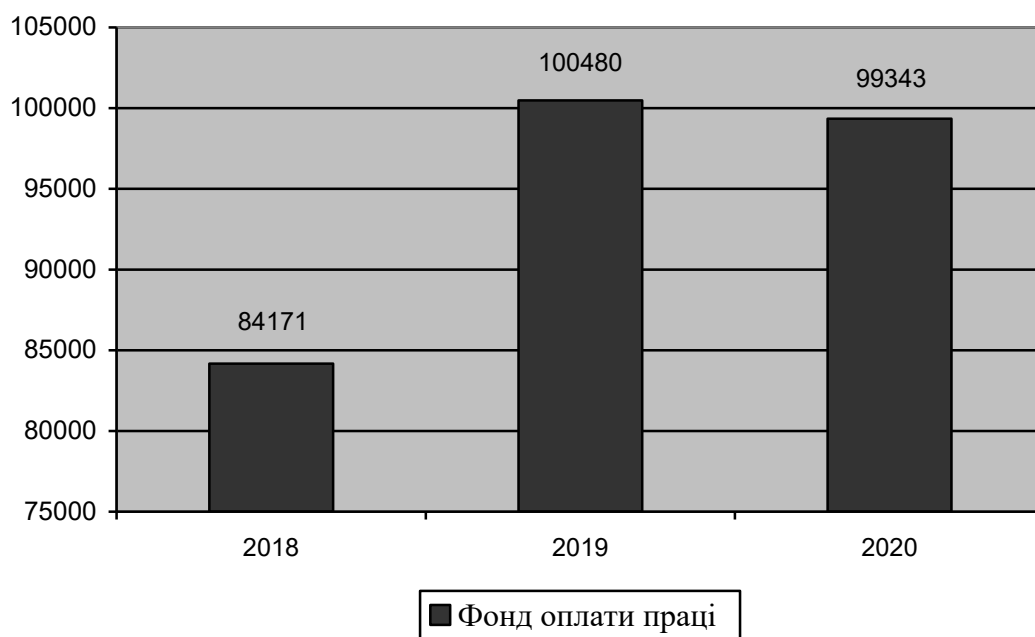


Рисунок 2.7 – Фонд оплати праці у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2018-2020 років, чол.

Рентабельність реалізованої продукції протягом усього аналізованого періоду є позитивною, що свідчить про прибутковість ТДВ «Хмельницькзалізобетон», і має тенденцію зростання, що є позитивним фактором: у 2018 році – 24,2%, у 2019 році – 28,0% (зростання на 3,8%), у 2020 році – 29,9% (зростання на 1,9%).

### 2.3 Управління фінансово-економічною підсистемою ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Початкові дані балансу та горизонтальний аналіз балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2018–2020 роки наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Початкові дані балансу та горизонтальний аналіз балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2018–2020 роки

Показник	Рік						
	2018	2019	2020	Зміна			
				Абсолютна 2019 до 2018, грн.	Відносна, % 2019 до 2018	Абсолютна 2020 до 2019, грн.	Відносна, % 2020 до 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Актив</b>							
Нематеріальні активи	314	262	317	-52,0	83,4	55,0	121,0
Незавершені капітальні інвестиції	707	7729	12355	7022,0	1093,2	4626,0	159,9
Основні засоби	128643	127106	134640	-1537,0	98,8	7534,0	105,9
Довгострокові фінансові інвестиції	25	2525	8525	2500,0	10100,0	6000,0	337,6
Довгострокова дебіторська заборгованість	1985	463	276	-1522,0	23,3	-187,0	59,6
Запаси	77774	75217	80791	-2557,0	96,7	5574,0	107,4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	18412	37094	40377	18682,0	201,5	3283,0	108,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками	14614	14744	42743	130,0	100,9	27999,0	289,9
Дебіторська заборгованість з бюджетом	255	0	0	-255,0	–	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	13822	52769	54561	38947,0	381,8	1792,0	103,4
Гроші та їх еквіваленти	24736	13893	16745	-10843,0	56,2	2852,0	120,5
Витрати майбутніх періодів	72	135	111	63,0	187,5	-24,0	82,2
Інші оборотні активи	4981	2482	3322	-2499,0	49,8	840,0	133,8

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	255	38	38	-217,0	14,9	0,0	100,0
Баланс	286595	334457	394801	47862,0	116,7	60344,0	118,0
Пасив							
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	190	190	190	0	100,0	0	100,0
Капітал у дооцінках	5659	5659	5659	0	100,0	0	100,0
Додатковий капітал	36	32	27	-4,0	88,9	-5,0	84,4
Резервний капітал	190	190	190	0,0	100,0	0,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	230431	286051	336537	55620,0	124,1	50486,0	117,6
Вилучений капітал	2	0	0	-2,0	–	–	–
Довгострокові забезпечення	4991	5595	6167	604,0	112,1	572,0	–
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	2627	5685	6624	3369,0	171,4	-404,0	95,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	4719	8088	7684	97,0	109,5	180,0	116,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1026	1123	1303	325,0	108,0	676,0	115,5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	4049	4374	5050	-15291,0	47,9	4044,0	128,7
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	29369	14078	18122	24,0	101,8	240,0	117,5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1345	1369	1609	58,0	103,0	3616,0	278,7
Інші поточні зобов'язання	1965	2023	5639	47862,0	116,7	60344,0	118,0
Баланс	286595	334457	394801				

Динаміку активів та пасивів балансу протягом 2018-2020 років наведено на рисунку 2.8 та 2.9.

Дані таблиця свідчать про зростання в активі балансу у 2019 році незавершених капітальних інвестицій на 993,2%; довгострокових фінансових інвестицій на 10000,0%; дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 101,5%; дебіторської заборгованості за розрахунками на 0,9%; іншої поточної дебіторська заборгованість на 281,8%; витрат майбутніх періодів на 87,5%. В активі балансу у 2020 році незавершених капітальних інвестицій на 59,9%; основних засобів на 5,9%; довгострокових фінансових інвестицій на 237,6%; запасів на 7,4%; дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 8,9%; дебіторської заборгованості за розрахунками на 189,9%; іншої поточної дебіторської заборгованості на 3,7%; грошей та їх еквівалентів на 20,5%; інших оборотних активів на 33,8. Зменшення в активі балансу відбулася за статтями у 2019 році, а саме: нематеріальних активів на 16,6%; основних засобів на 1,2%; довгострокової дебіторської заборгованості на 76,7%; запасів на 3,3%; грошей та їх еквівалентів на 43,8%; інших оборотних активів на 50,2%; необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття на 85,1%.

Зростання в пасиві балансу у 2019 році в порівнянні з попереднім роком відбулося за такими статтями, як нерозподілений прибуток на 24,1%; довгострокові забезпечення – 12,1%; поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги – 116,4%; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом – 71,4%; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування – 9,5%; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці – 8,0%; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками – 1,8%; інші поточні зобов'язання – 3,0%.

Зменшення пасиву балансу у 2019 році відбулося за рахунок додаткового капіталу на 11,1%; поточної кредиторської заборгованості за одержаними авансами на 52,1. Зменшення в пасиві балансу у 2020 році відбулося за рахунок додаткового капіталу на 15,6% та поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 5,0%.

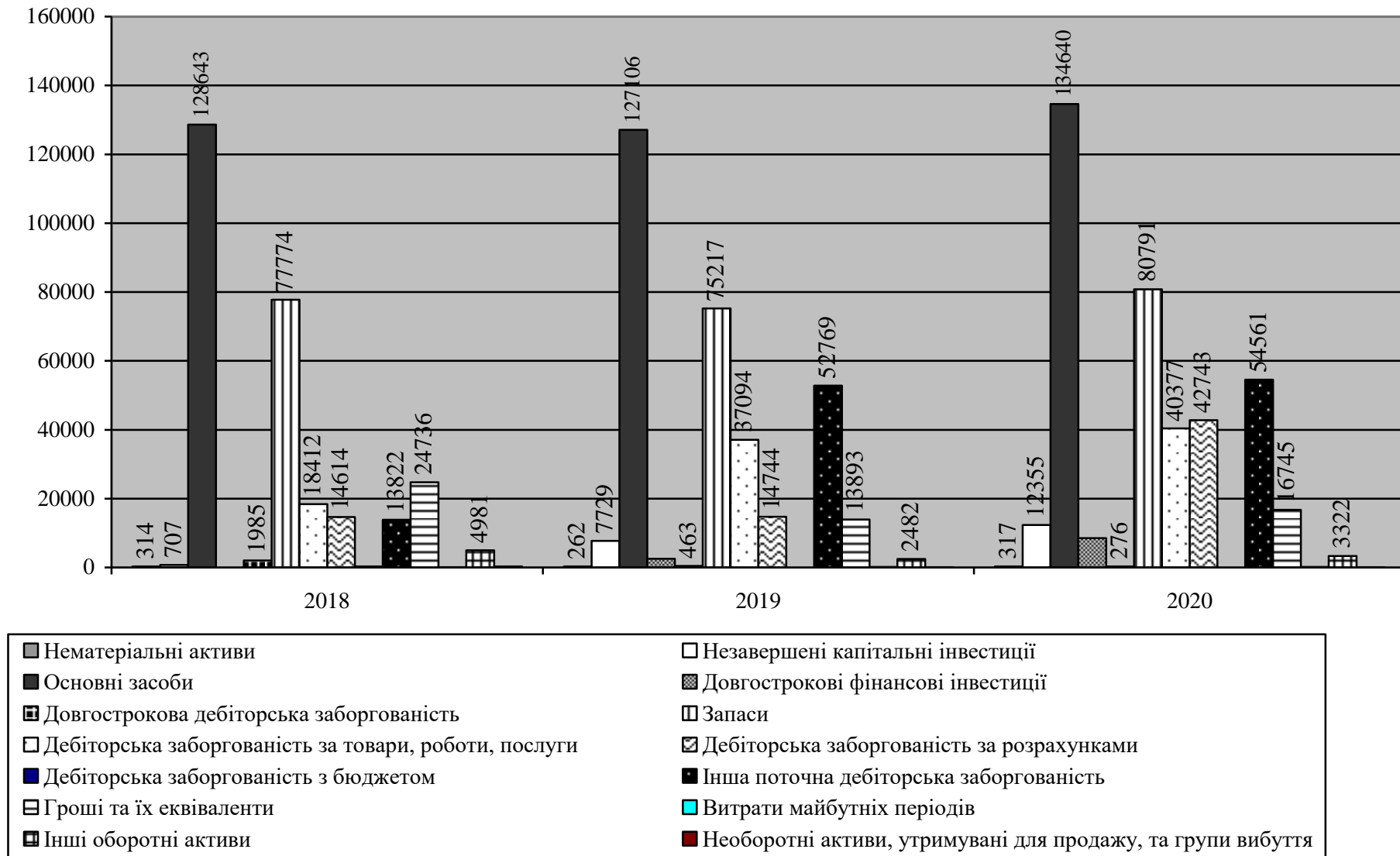


Рисунок 2.8 – Динаміка активів та пасивів балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»  
протягом 2018-2020 років, тис.грн.

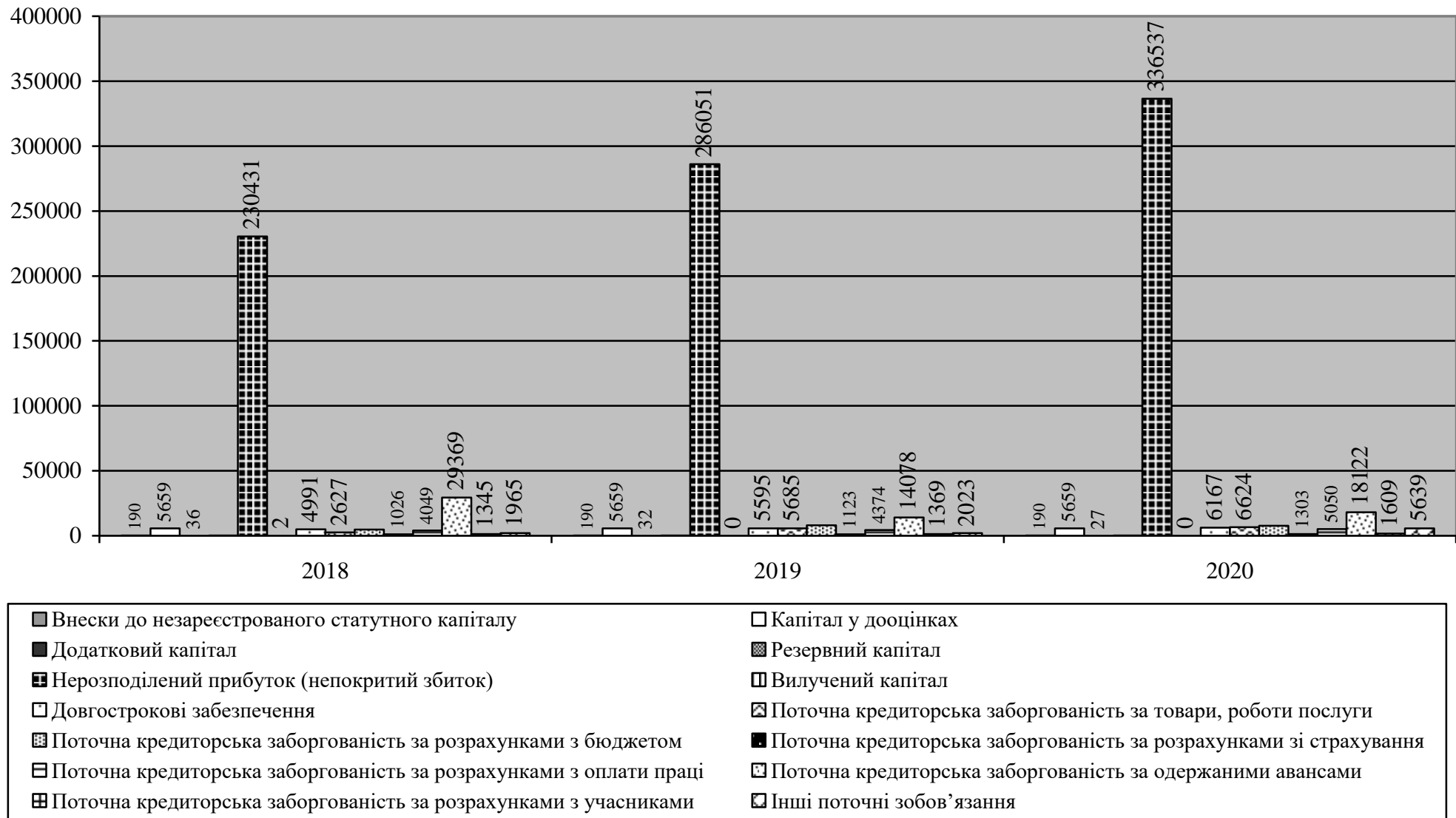


Рисунок 2.9 – Динаміка пасивів та пасивів балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»  
протягом 2018-2020 років, тис.грн.

Зростання в пасиві балансу у 2020 році в порівнянні з попереднім роком відбулося за такими статтями, як нерозподілений прибуток на 17,6%; поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги – 16,5%; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування – 16,0%; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці – 15,5%; поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами – 28,7%; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками – 17,5%; інші поточні зобов'язання – 178,7%.

Наступним кроком при аналізі фінансового стану є проведення вертикального аналізу балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що показує питому вагу статей балансу у його підсумку.

Вертикальний аналіз балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Вертикальний аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2018–2020 роки

Показник	Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	2018	2019	2020	2019 – 2018	2020 – 2019
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
Нематеріальні активи	0,11	0,08	0,08	-0,03	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	0,25	2,31	3,13	2,06	0,82
Основні засоби	44,89	38,0	34,1	-6,88	-3,90
Довгострокові фінансові інвестиції	0,01	0,75	2,16	0,75	1,40
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,69	0,14	0,07	-0,55	-0,07
Запаси	27,14	22,49	20,46	-4,65	-2,03
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6,42	11,09	10,23	4,67	-0,86
Дебіторська заборгованість за розрахунками	5,10	4,41	10,83	-0,69	6,42
Дебіторська заборгованість з бюджетом	0,09	0	0	-0,09	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	4,82	15,78	13,82	10,95	-1,96
Гроші та їх еквіваленти	8,63	4,15	4,24	-4,48	0,09
Витрати майбутніх періодів	0,03	0,04	0,03	0,02	-0,01
Інші оборотні активи	1,74	0,74	0,84	-1,00	0,10

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1,41	1,31	1,28	-0,11	-0,03
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	10,25	4,21	4,59	-6,04	0,38
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	0,47	0,41	0,41	-0,06	0,00
Інші поточні зобов'язання	0,69	0,60	1,43	-0,08	0,82
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,1	0,01	0,01	-0,08	0,00
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–
Пасив					
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0,07	0,06	0,05	-0,01	-0,01
Капітал у дооцінках	1,97	1,69	1,43	-0,28	-0,26
Додатковий капітал	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
Резервний капітал	0,07	0,06	0,05	-0,01	-0,01
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	80,4	85,53	85,24	5,12	-0,28
Вилучений капітал	0	0	0	0	0
Довгострокові кредити банку	0	0	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1,74	1,67	1,56	-0,07	-0,11
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	0,92	1,70	1,68	0,78	-0,02
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,65	2,42	1,95	0,77	-0,47
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,36	0,34	0,33	-0,02	-0,01

За даними наведеними в таблиці 2.8 можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу в активі балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом аналізованого періоду складають основні засоби, а саме: у 2018 році – 44,89%, у 2019 році – 38,0%, у 2020 році – 34,1%. Окрім того, значну питому вагу складають запаси: у 2018 році – 27,14%, у 2019 році – 22,49%, у 2020 році – 20,46%.

У пасиві балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» найбільшу питому вагу становить нерозподілений прибуток: у 2018 році – 80,4%, у 2019 році – 85,53%, у 2020 році – 85,24%. Значну питому вагу в пасиві балансу протягом аналізованого періоду належить поточній кредиторській заборгованості за

одержаними авансами: у 2018 році – 10,25%, у 2019 році – 4,21%, у 2020 році – 4,59%.

Окрім проведеного аналізу балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» при оцінці фінансового стану слід провести розрахунок фінансових коефіцієнтів, результати наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз фінансових коефіцієнтів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2018-2020 років

Показник	Методика розрахунку	Значення показника		
		2018	2019	2020
1	2	3	4	5
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт незалежності	<u>Власний капітал</u> Всього господарських засобів	0,83	0,87	0,87
Коефіцієнт здатності до маневрування власних засобів	<u>Власні обігові кошти</u> Власний капітал	0,63	0,66	0,69
Показники ліквідності				
Обсяг власних обігових коштів	Поточні активи – Поточні пасиви	95999,0	106863,0	138096,0
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	<u>Поточні активи</u> Поточні зобов'язання	3,44	5,34	5,19
Частка обігових коштів в активах	<u>Поточні активи</u> Всього господарських засобів	0,54	0,59	0,6
Частка виробничих запасів у поточних активах	<u>Запаси і затрати</u> Поточні активи	0,22	0,21	0,19
Показники ділової активності				
Коефіцієнт трансформації	<u>Чистий виторг від реалізації</u> Середній підсумок активу балансу	1,79	1,91	1,47
Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості	<u>Чистий виторг від реалізації</u> Середня дебіторська заборгованість	10,47	6,08	4,21
Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості	<u>Витрати на виробництво продукції</u> Середня кредиторська заборгованість	9,83	14,86	11,45
Коефіцієнт обігу матеріально – виробничих запасів	<u>Витрати на виробництво продукції</u> Середні виробничі запаси	5,32	6,64	5,54
Коефіцієнт обігу власного капіталу	<u>Чистий виторг від реалізації</u> Середній обсяг власного капіталу	2,17	2,19	1,70

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5
Коефіцієнт обігу основних коштів	<u>Чистий вигог від реалізації</u> Середньорічна вартість основних фондів	4,0	5,03	4,32
Показники рентабельності				
Коефіцієнт рентабельності всіх активів підприємства	<u>Чистий прибуток</u> Середньорічна вартість активів підприємства	0,14	0,21	0,17
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	<u>Чистий прибуток</u> Середній обсяг власного капіталу	0,17	0,25	0,20
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	Фінансового результату від основної операційної діяльності Повна собівартість реалізованої продукції	0,24	0,28	0,30

До проаналізованих показників фінансової стійкості належать: коефіцієнт незалежності, що відображає спроможність організації виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, тобто цей показник відображає незалежність від позикових джерел. У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» значення показника зростає, що характеризує позитивну динаміку і знаходиться в нормі: у 2018 році – 0,63, у 2019 році – 0,66, у 2020 році – 0,69; 2) коефіцієнт здатності до маневрування власних засобів відображає частку власних оборотних активів у власному капіталі. Значення показника товариства перебуває в межах норми: у 2018 році – 0,63, у 2019 році – 0,66, у 2020 році – 0,69.

Далі розрахуємо показники ліквідності товариства до яких належать: 1) обсяг власних обігових коштів товариства зростає, що є позитивною тенденцією, і становить: у 2018 році – 95999,0 тис.грн., а у 2019 році – 106863,0 тис.грн., у 2020 році – 138096,0 тис.грн.; 2) коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) свідчить, що на одиницю поточних зобов'язань у 2016 році припадало 3,44 одиниць поточних активів, у 2019 році – 5,34 одиниць поточних активів, у 2020 році – 5,19 одиниць поточних активів. Перевищення розміру поточних активів товариства над його поточними зобов'язаннями є позитивною тенденцією, тобто цей коефіцієнт має становити бути більше 1. Отже, протягом

2018-2020 років коефіцієнт загальної ліквідності у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» перевищує норму, і становить у 2018 році – 3,44, у 2019 році – 5,34 та у 2020 році – 5,19; 3) частка обігових коштів в активах за аналізований період не значно відрізняється, і становить у 2018 році – 0,54, у 2019 році – 0,59, у 2020 році – 0,6; 4) частка виробничих запасів у поточних активах у поточних активах товариства становить у 2018 році – 0,22, у 2019 році – 0,21 та у 2020 році – 0,19.

Показники ділової активності товариства становлять: 1) коефіцієнт трансформації становить у 2018 році – 1,79, у 2019 році – 1,91, у 2020 році – 1,47 одиниць реалізованої продукції, і відображає швидкість обороту сукупного капіталу; 2) коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості показує скільки разів дебіторська заборгованість перетворювалась у готівку, і становить у 2018 році 10,47 разів, у 2019 році – 6,08 раз, у 2020 році – 4,21 раз; 3) коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості відображає скільки необхідно зробити оборотів товариству для сплати розрахунків, і становить у 2018 році – 9,83 обертів, у 2019 – 14,86 обертів, у 2020 році – 11,45 обертів; 4) коефіцієнт обігу матеріально – виробничих запасів свідчить, що у 2019 році реалізація запасів здійснюється найшвидшими темпами; 5) коефіцієнт обігу власного капіталу вказує на те, що обсяг реалізованої продукції на одиницю власного капіталу, який авансовано у виробництво, і він становить у 2018 році – 2,17 одиниць, у 2019 – 2,19 одиниць, у 2020 році – 1,7 одиниць; 6) коефіцієнт обігу основних коштів свідчить, що найбільш ефективно використання основних коштів було у 2019 році.

Розрахунок показників рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчить про наступне: 1) коефіцієнт рентабельності всіх активів підприємства що на 1-цю коштів, вкладених у товариство у 2018 році було отримано 0,14 грн. прибутку, а у 2019 році цей показник зріс до 0,21 грн., у 2020 році знизився до 0,17 грн.; 2) коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції становить у 2018 році – 0,24, у 2019 році – 0,28 та у 2020 році – 0,30; 3) коефіцієнт рентабельності власного капіталу становить у 2018 році – 0,17, у 2019 році –

0,25 та у 2020 році – 0,20, і відображає наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку отримано на кожну гривню власних коштів.

## Висновки до розділу 2

Протягом 2017-2021 років Україна має кращі показники за досягненням практичних результатів здійснення інновацій, ніж за наявними ресурсами та умовами для проведення інновацій. У 2021 році Україна посідає 76 місце за глобальним індексом інновацій, яке нижче ніж 2020 року, але вище, ніж у 2019 році.

Частка кількості інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств протягом 2007-2021 років залишається невисокою, і коливається від 12,8% у 2009 році до 18,9% у 2016 році. У 2020 році частка кількості інноваційно-активних підприємств зросла у порівнянні з 2019 роком на 1%, і становить у 2019 році –15,8% та у 2020 році – 16,8%. Зміни, що відбулися у 2020 році є позитивними.

Основна продукція ТДВ «Хмельницькзалізобетон» – це залізобетонні та столярні вироби, бетонні розчини для будівництва тощо. Чистий прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом аналізованого періоду спочатку зростає, а потім зменшується, і становить: у 2018 році – 40038,0 тис. грн., у 2019 році – 71781,0 тис.грн. (зростання на 79,3%) у 2020 році – 66829,0 тис.грн. (зменшення на 6,9%). Рентабельність реалізованої продукції протягом усього аналізованого періоду є позитивною, що свідчить про прибутковість ТДВ «Хмельницькзалізобетон», і має тенденцію зростання, що є позитивним фактором: у 2018 році – 24,2%, у 2019 році – 28,0% (зростання на 3,8%), у 2020 році – 29,9% (зростання на 1,9%).

### 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Рекомендації щодо формування та управління інноваційними потенціалом ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

3.1.1 Формування системи управління інноваційними потенціалом ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

На думку С. А. Князева [29], управління інноваційним потенціалом вирішує три основні завдання:

- 1) формування інноваційного потенціалу – первинне планування та придбання ресурсів, необхідних для досягнення інноваційних цілей;
- 2) нарощення інноваційного потенціалу – кількісне та якісне покращення показників стану інноваційного потенціалу на підприємстві;
- 3) реалізація інноваційного потенціалу – процес перетворення компонентів інноваційного потенціалу на кінцевий продукт – інновацію.

Системі управління інноваційним потенціалом підприємства притаманні такі властивості:

- а) цілісність – передбачає управління елементами системи, як одним цілим;
- б) синергічність – передбачає дії у системі, що призводить до примноження кінцевого результату;
- в) складність – інноваційний потенціал підприємства включає складові, які є елементами інших потенціалів, а також ці складові можуть бути поділені на елементи;

г) структурність – інноваційному потенціалу підприємства властива ієрархічна побудова, якій притаманний зміст і співвідношення складових, разом з тим здатність підтримувати цілісність;

д) пропорційність – елементи інноваційного потенціалу підприємства, що формуються з урахуванням узгодженість їх кількості;

е) динамічність – на формування та розвиток інноваційного потенціалу підприємства впливає нестабільність та динамічність середовища функціонування;

є) адаптивність – інноваційний потенціал підприємства повинен реагувати на динамічні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;

ж) часова обмеженість – інноваційний потенціал підприємства є завданням довготермінового характеру, і зумовлює неможливість врахування всіх факторів, що впливають на величину інноваційного потенціалу у короткостроковому періоді;

з) реалістичність – фактори, які формують інноваційний потенціал підприємства мають практичну спрямованість.

Всі наведені вище властивості проявляються одночасно та комплексно.

Об'єктом управління є інноваційний потенціал підприємства, а мета управління інноваційним потенціалом підприємства полягає у визначенні шляхів та забезпеченні максимально ефективного використання цього потенціалу задля досягнення стратегічної мети функціонування підприємства. Функції управління інноваційним потенціалом підприємства є сутністю управлінського механізму, до них належать:

1) функція прогнозування інноваційного потенціалу підприємства – полягає у спроможності передбачити подальші шляхи та напрями підвищення інноваційного потенціалу;

2) функція планування інноваційного потенціалу підприємства – полягає у розробці алгоритму, що включає послідовність дій в межах управління потенціалом підприємства (формування мети, напрямів, визначення завдань

щодо реалізації інноваційного потенціалу підприємства та шляхів досягнення мети;

3) функція організації інноваційного потенціалу підприємства – полягає у створенні організаційного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства, і включає налагодження управлінського процесу з метою його впорядкування та керованості;

4) функція контролю інноваційного потенціалу підприємства – є однією з найважливіших функцій управління, і полягає у моніторингу та постійному отриманні інформації про поточний стан щодо виконання поставлених завдань.

При дослідженні проблемами управління інноваційним потенціалом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» варто застосовувати системний підхід, і потребує використання певного переліку принципів, які наведено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Перелік принципів управління інноваційним потенціалом підприємства

Більш детально характеристику принципів управління інноваційним потенціалом підприємства наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика принципів управління інноваційним потенціалом підприємства

Перелік принципів	Характеристика
1	2
Принцип системності	передбачає управління окремими елементами інноваційного потенціалу як цілісною системою
Принцип перспективності	управління інноваційним потенціалом передбачає врахування перспектив розвитку потенціалу та потенційних змін у діяльності підприємства
Принцип прогресивності	передбачає у практичній діяльності підприємства прогресивних технологій, інструментів та методів управління його інноваційним потенціалом
Принцип співвідношення	передбачає необхідність успішного досягнення поставлених цілей за наявних ресурсів підприємства
Принцип функціонування в межах наявних ресурсів	передбачає організацію ефективної роботи з управління інноваційним потенціалом підприємства у межах реально наявних ресурсів
Принцип врахування обмеженості та взаємозамінності ресурсів	передбачає врахування обмеженості наявних ресурсів, однак вони можуть бути взаємозамінними
Принцип цільового використання інноваційного потенціалу	передбачає необхідність цільового використання інноваційного потенціалу з метою досягнення поставленої мети
Принцип адаптивності	передбачає необхідність адаптації інноваційного потенціалу в умовах динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Під адаптацією розуміється здатність пристосування наявного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства із врахуванням конкретних умови
Принцип динамічності	передбачає необхідність врахування особливостей самого інноваційного потенціалу, який не є статичним, а з плином часу розвивається
Принцип здатності інноваційного потенціалу до розвитку	передбачає мету управління інноваційним потенціалом підприємства, що полягає у постійному покращенні його стану

Отже, враховуючі наведене вище наведене та характеристику принципів

(табл. 3.1) можна виокремити основні положення формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства, зокрема:

а) інноваційний потенціал підприємства є складною системою характеристик всіх його елементів;

б) під час формування інноваційного потенціалу підприємства діє закон синергії всіх його елементів;

в) елементи інноваційного потенціалу підприємства мають функціонувати в сукупності та оптимального співвідношення між всіма його елементами.

З ціллю підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» його система має:

а) забезпечити стійку позицію підприємства на ринку задоволення споживчого попиту та запровадженням перспективних інновацій підприємства;

б) створити умови з метою задоволення потреб споживачів підприємства;

в) забезпечувати узгоджену взаємодію усіх складових системи управління інноваційним потенціалом підприємства;

г) здійснювати постійний моніторинг раціонального та цілеспрямованого використання інноваційних ресурсів підприємства.

На рисунку 3.2 наведено процес управління інноваційним потенціалом підприємства.

Першими етапами на рисунку 3.2 є етап постановки цілей діяльності підприємства та завдань системи управління підприємства, у т.ч. інноваційного потенціалу варто провести діагностику інноваційного потенціалу підприємства.

Оцінку інноваційного потенціалу підприємства доцільно проводити шляхом розрахунку і порівняння отриманих значень коефіцієнтів із встановленими базовими величинами.

Базовими, порівняльними величинами реалізації аналізу можуть бути показники минулого періоду, середньогалузеві значення чи відповідні показники конкурентів.



Рисунок 3.2 – Система управління інноваційним потенціалом підприємства

При цьому критеріями для визначення пирогових значень коефіцієнтів можуть бути дані статистичного обстеження інноваційної діяльності провідних підприємств аналогічної галузі, а також досвід зарубіжних компаній [59].

### 3.1.2 Оцінювання інноваційного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Систему показників оцінки інноваційного потенціалу підприємства наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Система показників оцінки інноваційного потенціалу підприємства [3]

Складові інноваційного потенціалу, де k- вага впливу складової на інноваційний потенціал в цілому (ki)	Показники складових інноваційного потенціалу підприємства	Вага впливу показника на відповідну складову інноваційного потенціалу (mi)	Нормативне значення показника (для досліджуваного підприємства) (ni)
1	2	3	4
Фінансова – K1	Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом	M1	N1
	Коефіцієнт поточної ліквідності	M2	N2
	Коефіцієнт автономії власних коштів (незалежність)	M3	N3
Виробнича – K2	Частка основних засобів у загальних активах	M4	N4
	Частка виробничих запасів у поточних активах	M5	N5
	Коефіцієнт вибуття основних засобів	M6	N6
Ділова – K3	Коефіцієнт оборотності основних засобів	M7	N7
	Рентабельність власного капіталу	M8	N8
	Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	M9	N9

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Управлінська – К4	Частка зайнятих в інноваційній діяльності у загальній чисельності персоналу	M10	N10
	Частка кваліфікованих працівників у загальній чисельності персоналу	M11	N11
Матеріально-технічна складова – К5	Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальної власністю	M12	N12
	Частка витрат на технологічні, організаційні, маркетингові інновації у загальних витратах виробництва	M13	N13
	Коефіцієнт освоєння нової техніки	M14	N1

На основі системи показників усіх складових інноваційного потенціалу запропоновано наступну комплексну оцінку потенціалу інноваційного розвитку підприємства [3]:

$$Kin = \sum_{i=1}^n KiYi \quad (3.1)$$

де:  $n$  – кількість складових інноваційного потенціалу, включених до комплексної оцінки;

$Ki$  – коефіцієнти значимості впливу  $i$ -ї складової інноваційного потенціалу:  $\sum_{i=1}^n KiYi = 1$

$Yi$  – відносні показники, що характеризують кожну  $i$ -у складову інноваційного потенціалу. В свою чергу [3]:

$$Y1 = m1x1 + m2x2 + m3x3,$$

$$Y2 = m4x4 + m5x5 + m6x6,$$

$$Y3 = m7x7 + m8x8 + m9x9,$$

$$Y_4 = m_{10}x_{10} + m_{11}x_{11},$$

$$Y_5 = m_{12}x_{12} + m_{13}x_{13} + m_{14}x_{14}$$

де  $m_1..m_{14}$  – коефіцієнти, що враховують значущість впливу показника на відповідну складову інноваційного потенціалу

підприємства;

$x_1...x_{14}$  – індекси, що характеризують ступінь відповідності значень показників фінансової, виробничої, ділової, управлінської та матеріально-технічної складової інноваційного потенціалу нормативним значенням цих показників.

Сумарне значення ваг коефіцієнтів всіх показників усередині кожної групи складових інноваційного потенціалу дорівнює одиниці, тобто [3]:

$$m_1+m_2+m_3=1, m_4+m_5+m_6=1, m_7+m_8+m_9=1,$$

$$m_{10}+m_{11}=1, m_{12}+m_{13}+m_{14}=1.$$

Таким чином, комплексний показник інноваційного потенціалу підприємства може бути представлений у розгорнутому вигляді [3]:

$$\begin{aligned} K_{in} = & k_1(m_1x_1+m_2x_2+m_3x_3)+k_2(m_4x_4+m_5x_5+m_6x_6)+ \\ & +k_3(m_7x_7+m_8x_8+m_9x_9)+k_4(m_{10}x_{10}+m_{11}x_{11})+ \\ & +k_5(m_{12}x_{12}+m_{13}x_{13}+m_{14}x_{14}) \end{aligned} \quad (3.2)$$

Далі на підставі аналізу даних фінансової звітності підприємства та розрахунку комплексного показника інноваційного потенціалу підприємства згідно з формулою (3.2) можна зробити висновок про рівень інноваційного потенціалу, що склався на підприємстві на момент проведення аналізу [59].

Залежно від розрахункового значення  $K_{in}$  можна виділити такі рівні інноваційного потенціалу (табл. 3.3):

- 1) високий інноваційний потенціал;

- 2) середній інноваційний потенціал;
- 3) низький інноваційний потенціал за наступною оцінкою шкали.

Таблиця 3.3 – Рівні інноваційного потенціалу підприємства [3]

Рівень інноваційного потенціалу підприємства		Значення коефіцієнта інноваційного потенціалу
1	Високий інноваційний потенціал	$K_{in} \geq 2$
2	Середній інноваційний потенціал	$2 > K_{in} \geq 1,5$
3	Низький інноваційний потенціал	$K_{in} < 1,5$

Від рівня інноваційного потенціалу підприємства, що склався, керівники можуть приймати рішення, з одного боку про напрям і вибір кращої стратегії інноваційного розвитку, а з іншого боку, зрозуміти, які ресурси має підприємство для забезпечення цього розвитку. Тобто, з'являється можливість обґрунтувати вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства.

У таблиці 3.4 наведено оцінку інноваційного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Таблиця 3.4 – Оцінка інноваційного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Складові інноваційного потенціалу	Показники складових інноваційного потенціалу підприємства	Значення коефіцієнта	Значимості впливу
1	2	3	4
Фінансова – К1	Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом	0,78	0,2
	Коефіцієнт поточної ліквідності	5,19	
	Коефіцієнт автономії власних коштів (незалежність)	0,87	
Виробнича – К2	Частка основних засобів у загальних активах	0,34	0,2
	Частка виробничих запасів у поточних активах	0,19	
	Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,4	
Ділова – К3	Коефіцієнт оборотності основних засобів	4,32	0,2
	Рентабельність власного капіталу	0,2	
	Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	0,28	

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
Управлінська – К4	Частка зайнятих в інноваційній діяльності у загальній чисельності персоналу	0,02	0,2
	Частка кваліфікованих працівників у загальній чисельності персоналу	0,08	
Матеріально-технічна складова – К5	Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальної власністю	0,15	0,2
	Частка витрат на технологічні, організаційні, маркетингові інновації у загальних витратах виробництва	0,07	
	Коефіцієнт освоєння нової техніки	0,05	

Таким чином, комплексний показник інноваційного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» складає:

$$Kin = 0,2(0,78+5,19+0,87)+0,2(0,34+0,19+0,4)+0,2(4,32+0,2+0,28)+0,2(0,02+0,08)+0,2(0,15+0,07+0,05)=1,07+0,186+0,96+0,02+0,054=2,29$$

Таким чином, комплексний показник інноваційного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у відповідності до таблиці 3.3 має високий рівень. Отже, значення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» підпадає під зону лідера, і йому варто обрати одну із запропонованих стратегій, а саме:

1) стратегію утримання досягнутої позиції – належить до стратегії стабілізації і використовується для втримання досягнутої позиції, тобто коли підприємство знаходиться у фазі піку своєї діяльності.;

2) стратегію конгломератної диверсифікації – належить до стратегії диверсифікації і полягає в тому, що підприємство розширяється за рахунок виробництва нових продуктів, що будуть реалізовані на нових ринках і технологічно не пов'язані з випуском попередніх продуктів. Це складна стратегія розвитку, адже її реалізація залежить від багатьох факторів, зокрема: компетентності працюючого персоналу, сезонності в діяльності ринку, наявності необхідних фінансових ресурсів.

### 3.2 Рекомендації щодо запровадження виробництва високоміцного легкого бетону у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Для отримання високоміцних легких бетонів використовують ті ж технологічні прийоми, що і для технології виробництва важких високоміцних бетонів. Сучасні конструкційні легкі бетони в основному одержують із застосуванням штучних пористих заповнювачів у вигляді фракціонованого керамзитового гравію (Lіarog 3, Lіarog 8 – Німеччина; Lеса 670, Lеса 800 – Данія, Італія, Норвегія); зольного гравію (Lуtag – Голландія, Великобританія), і навіть пористих гірських порід, наприклад пемзи, вулканічного туфу (Pumісе – Ісландія) [63, 64].

Для виробництва у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» високоміцного легкого бетону пропонуємо застосовувати наступний склад [17, с. 86]:

- тонкомолоте композиційне в'язуче із золою териконіків – 500 кг/м<sup>3</sup>;
- органомінеральна добавка – 103,6 кг/м<sup>3</sup>, у тому числі 50 кг – мікрокремнезему, 50 кг – золи териконіків, 3,6 кг – «Хідетал-ГП-9»;
- великий заповнювач – 510 кг/м<sup>3</sup> (керамзит фракції 2,5-5 мм);
- пісок (Mк = 2,5) – 250 кг / м<sup>3</sup>;
- вода – 180 л.

Його основні характеристики представлені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Основні характеристики високоміцного легкого бетону, [17, с. 86]

№ п/п	Найменування показника	Одиниця виміру	Характеристика бетону	
1	2	3	4	
1	Міцність при стисканні	3 доб.	МПа	30,8
		28 діб.	МПа	56,5
		60 діб.	МПа	57,7
		90 діб.	МПа	58,9
2	Призмінна міцність	МПа	40,6	

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
3	Коефіцієнт призменної міцності	–	0,72
3	Модуль пружності	МПа	28000
4	Міцність на розтяг при вигині	МПа	2,5
5	Усадка	Мм/м	0
6	Теплопровідність	Вт/м*С	0,34
7	Водопоглинання	%, мас	14
8	Щільність бетонного каменю	кг/м <sup>3</sup>	1648

Для визначення вартості бетонної суміші необхідно прорахувати собівартість проданої продукції та ринкову вартість. Для розрахунку собівартості бетонної суміші було прийнято, що у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» будуть виробляти високоміцний легкий бетон класу В45 протягом 1-го року.

Розрахунок комерційної собівартості бетонної суміші проводився з допомогою складання калькуляції всіх витрат на виробництво. Попередньо було прораховано такі показники: зарплата основних робітників, відрахування на соціальне страхування, утримання та експлуатація обладнання, цехові витрати, загальновиробничі витрати, комерційні витрати. У таблиці 3.6 наведено розрахунок комерційної собівартості високоміцного легкого бетону.

Таблиця 3.6 – Розрахунок ринкової вартості 1 м<sup>3</sup> високоміцного легкого бетону

Статті витрат	Норма витрати на одиницю	Ціна, грн.	Сума, грн.
1	2	3	4
1. Вартість сировинних матеріалів:			
Тонкомолоте в'язуче, т.	0,5	1150,0	575,0
Керамзит, м <sup>3</sup>	0,9	561,6	505,44
Пісок, т.	0,25	39,0	9,75
Мінеральна добавка (МК+ГП), т.	0,1	2550,0	255,0
Суперпластифікатор, л.	15	44,5	667,5
Разом:			2012,7
2. Електроенергія, кВт/год.	3,5	1,4	49

## Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
3. Зарплата основних робітників			20,3
4. Відрахування на соціальне страхування			5,4
5. Утримання та експлуатація обладнання			51,0
6. Цехові витрати			10,1
Цехова собівартість			2148,4
7. Загальновиробничі витрати			15,0
Загальновиробнича собівартість			2163,4
8. Комерційні витрати			21,1
Комерційна собівартість			2154,5
Комерційна собівартість із ПДВ			2621,4
Рентабельність 5%			2752,47
Ринкова вартість			2890,1

Вартість високоміцного легкого бетону є вищою за вартість звичайного бетону, однак його використання в монолітному каркасі багатоповерхової будівлі дає економічний ефект за рахунок зміни перерізів конструкцій, який становить 4,3%.

Враховуючи багато будівельних об'єктів в м. Хмельницькому із використанням монолітного каркасу та економічності даного виду бетону, його виробництво дозволить збільшити обсяги реалізації продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Розрахунок фінансового результату від реалізації проєкту наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок фінансового результату від реалізації проєкту

Показники	Од. вимір.	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Обсяг виробництва	м <sup>3</sup>	2000	2500	3000	3500	3000
Ринкова вартість	тис.грн.	2,8901				
Виручка від реалізації	тис.грн.	5780,2	7225,3	8670,3	10115,4	8670,3
Комерційна собівартість із ПДВ	тис.грн.	2,6214				
Витрати	тис.грн.	5242,8	6553,5	7864,2	9174,9	7864,2
Чистий прибуток	тис.грн.	537,4	671,8	806,1	940,5	806,1

Враховуючи наявність економічного потенціалу реалізації проєкту, доцільно додатково обґрунтувати перспективні результати його використання і впровадження. В сучасних умовах, виникає необхідність впровадження нових, прогресивних технологій, які забезпечують виробництво нових матеріалів, загальне зниження матеріаломісткості, зменшення вартості будівництва та перспективи енергозбереження при подальшій експлуатації будівель. Як зазначає більшість фахівців, перспективним засобом зниження вартості зведення будівельних конструкцій та загальної вартості будівництва є використання конструкцій стін з легкого бетону. Доволі тривалий досвід експлуатації будівель з легкого бетону підтвердив їх високу надійність, екологічну безпеку та експлуатаційні характеристики.

Оскільки сучасні тенденції розвитку будівництва пов'язані з розвитком і використанням технологій висотного каркасного будівництва, актуальним є питання отримання високоміцних легких бетонів, які можуть вироблятися вітчизняними виробниками. Така технологія дозволяє мінімізувати проблему розшарування бетонної суміші за висотою та уникнути розбалансованості та зменшення однорідності бетону, утворення пустот при недостатньому ущільненні бетонної суміші, які не дозволяють забезпечити необхідні фізико-механічні характеристики конструкцій. Зазначені негативні явища можуть бути ефективно компенсовані за рахунок застосування мінеральних наповнювачів та виробництва і подальшого використання легких бетонів.

Отже, у третьому розділі наведено рекомендації з удосконалення управління інноваційною діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» які наведено у таблиці 3.8.

Такі заходи передбачають організаційну і технологічну складові, які вирішують не лише проблему ефективного управління процесами на великому промисловому підприємстві, а також системно забезпечують удосконалення технологічних процесів за рахунок впровадження інноваційних технологій виробництва, без яких витримати конкуренцію на ринку надзвичайно проблематично.

Таблиця 3.8 – Рекомендації з удосконалення управління інноваційною діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Формування системи управління інноваційними потенціалом ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Сформовано перелік принципів, основні положення формування, розвитку та процес управління інноваційним потенціалом підприємства	Сформовано систему управління інноваційним потенціалом підприємства, що включає: об'єкт, мету, властивості, принципи, функції та послідовність управління
2	Оцінювання інноваційного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»»»	Наведено систему показників оцінки, комплексний показник та рівні інноваційного потенціалу. Проведено оцінку інноваційного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Комплексний показник інноваційного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має високий рівень, і становить: $K_{in} = 2,29$ . Отже, значення товариства підпадає під зону лідера, і йому варто обрати одну із запропонованих стратегій, а саме: 1) стратегію утримання досягнутої позиції; 2) стратегію конгломератної диверсифікації
3	Рекомендації щодо запровадження виробництва високоміцного легкого бетону у ТДВ «Хмельницькзалізо бетон»	Запровадження проєкту виробництва високоміцного легкого бетону	Прогнозований економічний ефект від реалізації проєкту за 5 років без дисконтування грошових потоків становить 3761,9 тис. грн.

Отже, наведені пропозиції дозволять певним чином удосконалити управління інноваційною діяльністю у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано перелік рекомендацій з удосконалення інноваційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». В умовах негативних проявів пандемії та суттєвого зростання вартості енергоносіїв доцільність впровадження інновацій у

діяльність товариства не викликає сумнівів. Для цього необхідно акумулювати ресурси для нарощення інноваційного потенціалу та реалізації нових прибуткових проєктів товариства.

З цією метою у роботі запропоновано перелік принципів, розроблено основні положення формування, розвитку та удосконалення процесів управління інноваційним потенціалом підприємства.

Також, з метою визначення акцентів управлінського впливу запропоновано здійснювати оцінювання інноваційного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та здійснено відповідні розрахунки. Оскільки товариство підпадає під зону лідера, і йому варто обрати одну із запропонованих стратегій, а саме: 1) стратегію утримання досягнутої позиції; 2) стратегію конгломератної диверсифікації.

Безпосередньо удосконалення і впровадження нових технологічних рішень запропоновано реалізовувати у площині основної діяльності. Тому розглядався проєкт з виробництва високоміцного легкого бетону, який реалізовуватиметься протягом 5 років. При цьому економічний ефект від такого проєкту потенційно дорівнює 3761,9 тис. грн.

Таким чином, удосконалення інноваційної діяльності товариства дозволить отримати довгострокові конкурентні переваги.

## ВИСНОВКИ

Стимулювання інноваційної діяльності для більшості підприємств є одним з головних аспектів конкурентоспроможності і розвитку у нових умовах жорсткої конкурентної боротьби та системної кризи.

У кваліфікаційній роботі досліджено основні підходи до трактування терміна «інновація». При цьому інновація розглядається у наукових джерелах як процес, як результат, як зміна.

У наукових джерелах існують доволі різні підходи до класифікації інновацій. Доцільно підкреслити, що дослідження класифікації дозволяє конкретніше, об'єктивніше та повніше оцінити інновації, визначити їх ефективність, а також виявити неоднорідність інновації та підібрати методи управління кожною з них.

Процеси управління інноваційною діяльністю є системою взаємопов'язаних дій з планування, організації і контролю. Основна мета процесного підходу – це координація роботи з інноваційної діяльності. Важливим аспектом застосування процесного підходу в управлінні є виділення бізнес-процесів, а основні характеристики базових функціоналів інноваційного бізнесу.

При цьому різні функціонали дозволяють детально відслідковувати шлях реалізації інновацій та впроваджувати у практику діяльності суб'єктів господарювання.

В цілому управління інноваційною діяльністю реалізується керівником, із застосуванням функцій менеджменту з метою реалізації інновацій.

Стосовно стану об'єкта дослідження, необхідно зазначити, що у другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено детальний аналіз особливостей функціонування товариства у 2018-2020 рр. з урахування сучасних тенденцій розвитку інноваційної діяльності в Україні.

За даними аналізу Україна має кращі показники за досягненням

практичних результатів реалізації інновацій, ніж за наявними ресурсами та умовами для проведення інновацій. У 2021 році Україна посідає 76 місце за глобальним індексом інновацій, яке нижче ніж 2020 року, але вище, ніж у 2019 році.

Також у роботі наведено сильні і слабкі сторони України за результатами глобального індексу інновацій у 2021 році. При цьому наведені фактори суттєво впливають на інноваційну активність вітчизняних підприємств.

Стосовно об'єкту дослідження необхідно зазначити, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є на сьогодні одним з найбільших платників податків у м. Хмельницькому. А його основні техніко-економічні показники діяльності за період 2018-2020 років свідчать про наявність ресурсів для інноваційного розвитку.

Так, фінансовий результат від основної операційної діяльності підприємства у 2020 році становить 68045,0 тис.грн. А чистий прибуток товариства протягом аналізованого періоду спочатку зростає, а потім зменшується, і становить: у 2018 році – 40038,0 тис. грн., у 2019 році – 71781,0 тис.грн. (зростання на 79,3%) у 2020 році – 66829,0 тис.грн. Хоча такий обсяг чистого прибутку дозволяє говорити про ефективну політику керівництва, яка тривалий час спрямована на реалізацію нових ідей та технологій у виробництві продукції.

У третьому розділі роботи запропоновано шляхи удосконалення управління інноваційною діяльністю товариства. Особливої уваги заслуговує запровадження системи управління інноваційними потенціалом ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яка будується за певними принципами. В цілому систему управління інноваційним потенціалом підприємства наведено у роботі.

Зазвичай, першими етапами є – постановка цілей діяльності підприємства та загальних завдань системи управління підприємства, у т.ч. інноваційного потенціалу. Також варто провести діагностику інноваційного потенціалу підприємства.

Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства необхідно

реалізовувати шляхом розрахунку і порівняння фактичних значень коефіцієнтів із встановленими базовими параметрами.

Базовими, порівняльними параметрами реалізації аналізу можуть бути показники базового періоду, середньогалузеві значення чи відповідні показники діяльності конкурентів, після чого використовується низка показників оцінювання.

У роботі запропоновано впровадження нової технології виробництва бетону, який є легким і надміцним за рахунок використання специфічних домішок. При цьому варто зазначити, що загальна вартість легкого бетону є вищою за вартість стандартного бетону, однак його використання в монолітному каркасі багатоповерхової будівлі дозволяє отримати економічний ефект за рахунок зміни перерізів конструкцій. У розрахунках такий ефект за 5 років становить 3761,9 тис. грн., що свідчить про доцільність реалізації такого заходу на практиці.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Агарков С. А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика / С. А. Агарков, Е. С. Кузнецова, М. О. Грязнова // Изд-во «Академия естествознания». 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rae.ru/monographs/112>
2. Алексеев І. В. Інноваційний розвиток підприємств регіону та його фінансове забезпечення / І. В. Алексеев, С. В. Паранчук, О. С. Червінська // Регіональна економіка, 2012. – № 2 (64). – С. 99–108.
3. Артерчук В. Д. Управление инновационным потенциалом предприятия [Электронный ресурс]. // В. Д. Артерчук, М.Ю. Гузньева М.Ю. // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. –режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-innovatsionnym-potentsialom-predpriyatiya-1>
4. Архипова М.Ю. Инновации и уровень жизни населения: Исследование взаимосвязи и основных тенденций развития / М.Ю.Архипова // Вопросы статистики. 2013. №4. С. 45–53.
5. Босак А. О. Передумови формування системного підходу в менеджменті / А. О. Босак, Р. Б. Рогальський, В. А. Босак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – Вип. 714: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 38–47.
6. Буренніков Ю. Ю. Управління інноваційною діяльністю в промисловості: сутність, особливості розвитку, шляхи удосконалення: монографія / Ю. Ю. Буренніков, Н. В. Поліщук, В. О. Ярмоленко. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 184 с.
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. – 1440 с.

8. Витрати на інновації промислових підприємств за напрямками інноваційної діяльності (2000-2020) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

9. Впровадження інновацій на промислових підприємствах (2000-2020) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

10. Горбунова О.Н. Системный подход к управлению инновационной деятельностью / О.Н. Горбунова, Е.И. Бабенко. // Вестник ТГУ. – 2008. – Выпуск 3 (59). – С. 76-81.

11. Гринев В. Ф. Инновационный менеджмент: Учеб. Пособие / В. Ф. Гринев. – К.: МАУП, 2000. – 148 с.

12. Гриньова В. М. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємстві: Монографія / В. М. Гриньова, В. В. Власенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 200 с.

13. Дмитриев Ю.А. Функциональный подход к управлению инновационной деятельностью предприятий / Ю.А. Дмитриев, А.Е. Иваницкая. // Известия ВУЗов. Серия «Экономика, финансы и управление производством». – 2014. – №03(21). – С. 44-51.

14. Домбровський В. С. Фаза життєвого циклу підприємства як важливе джерело інформації при попередженні криз [Електронний ресурс] / В. С. Домбровський, О. Л. Пластун. – Режим доступу: [www.rusnauka.com/7\\_NND\\_2009/Economics/42556](http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42556)

15. Друкер П. Бизнес и инновации / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2009. – 432 с.

16. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер; пер. з англ. В. С. Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319 с.

17. Ефременко А. С. Высокопрочные легкие бетоны на основе тонкомолотых композиционных вяжущих с использованием зол терриконигов: монография / А. С. Ефременко. – СПб: Научно-технологические технологии, 2019. – 128 с.

18. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – 3-тє вид., доп. та перероб. – Львів: Видавництво Львівської

політехніки, 2011. – 844 с.

19. Загородній А. Г. Інновації як об'єкт стратегічного аналізу / А. Г. Загородній, В. М. Чубай // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №9. – С. 120-126.

20. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року №40-І [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

21. Занько В. В. Інноваційне підприємство: сутність, механізм і форми розвитку: монографія / В. В. Занько. – Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, – 2008. – 397 с.

22. Ивлев В. Процессная организация деятельности предприятия [Электронный ресурс] / В. Ивлев, Т. Попова. – Режим доступа: \www/URL: <http://quality.eur.ru/DOCUM/podp.htm>

23. Илляшенко С. Н. Управление формированием целевых рынков предприятий / С. Н. Илляшенко // Машиностроитель. – 1999. – №8. – с. 43-47.

24. Исламутдинов В. Ф. К вопросу об успешности инноваций / В.Ф. Исламутдинов, Р.Г. Шангараев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №4. – С. 22–27.

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

26. Інноваційна діяльність / За редакцією Стельмашука А. М. / Наукове видання. Тернопіль «Економічна думка», 2001. – 176 с.

27. Карюк В. Р. Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності промислових підприємств : дис. к.е.н. : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / В.Р. Карюк ; Київський національний університет імені Тараса Шевченка. – Київ, 2012. – 238 с.

28. Кількість інноваційно активних підприємств за видами економічної діяльності (2016-2018,2018-2020) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

29. Князев С. А. Управление инновационным потенциалом

предприятия : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Князев Сергей Александрович; Волгоградский государственный университет. – Волгоград, 2010. – 170 с.

30. Князь С. В. Інноваційний менеджмент: статико-динамічна візуалізація: Навч. посібник / С.В. Князь, Н.Г. Георгіаді, Л.Й. Топоровська, Д.К. Зінкевич – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 144 с.

31. Козловський В. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В. О. Козловський. – Вінниця: ВНТУ, 2007. – 210 с.

32. Колінко Н.О. Керівництво інноваційною діяльністю підприємств : дис. к.е.н. : спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Н.О. Колінко ; Національний університет «Львівська політехніка». – Львів, 2021. – 297 с.

33. Комарницька Н. М. Керівництво інноваційною діяльністю підприємств : дис. к.е.н. : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Н.М. Комарницька ; Національний університет «Львівська політехніка». – Львів, 2016. – 230 с.

34. Комаров В. М. Современные теории инноваций: проблемы и перспективы общего подхода: автореф. дис. ... канд. эконом. Наук / В.М. Комаров. – М., 2011. – 22 с.

35. Кузьмін О. Є. Інвестиційна та інноваційна діяльність: Монографія / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, Н. В. Тувакова, А. Я. Кузнєцова. За наук. ред. проф., д-ра екон. наук О. Є. Кузьміна. – Львів: ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с.

36. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: «Академвидав», 2003. – 464 с.

37. Кузьмін, О. Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту [Електронний ресурс] / О. Є. Кузьмін // Економіка: реалії часу. — 2012. – № 2(3). – С. 7–16. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No2/7-16.pdf>

38. Кукурудза І. І. Інноваційна діяльність: стан і роль в економічному

зростанні країн з трансформаційною економікою: монографія / І. І. Кукурудза, А. М. Прощаликіна. – Черкаси: ЧНУ, 2011. – 168 с.

39. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання: монографія / О. Лапко. – К.: І-т економіки і прогнозування, 1999. – 360 с.

40. Лепейко Т. І., Коюда В. О., Лукашов С. В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, В. О. Коюда, С. В. Лукашов. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 440 с.

41. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: учебник по специальности «Менеджмент организации» / В.Г. Медынский. – М.: Инфра-М, 2008. – 293 с.

42. Менеджмент та маркетинг інновацій: монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2004. – 616 с.

43. Микитюк П. П. Аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств: Монографія. – Тернопіль: Терно-граф, Тернопільський національний економічний університет, 2009. – 304 с.

44. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. / Л. І. Михайлова, С.Г. Турчіна. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 248 с.

45. Наринбоева Г.К. Управление инновационной деятельностью / Г.К. Наринбоева, М.Б. Расулова. // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2015. – №5(10). – С. 11-17.

46. Пастушенко С. Г. Організація та управління нововведеннями: навч. посіб. / С. Г. Пастушенко – К.: АПСВ, 2006. – 335 с.

47. Петухова О. М. Формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств / О. М. Петухова, Г. В. Сілакова // Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій. – 2012. – №43. – С. 174–180.

48. Пономаренко Л. А. Інноваційний менеджмент курс лекцій / Л. А. Пономаренко, В.А. Паламарчук. – К.: Видавництво Національного авіаційного університету, 2009. – 80 с.

49. Прокопенко Н. С. Регулювання інноваційної діяльності підприємств транспортного машинобудування: монографія / Н. С. Прокопенко,

М. І. Виклюк. – Львів: «Ліга-прес», 2012. – 218 с.

50. Рейтинг стран мира по индексу инноваций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/ratings/global-innovation-index#ukraine>

51. Романчик Т. В. Теорія інновації: дослідження понятійного апарату / Т.В. Романчик // Бізнес Інформ. – 2014. – №10. – С. 138-142.

52. Санникова И. Н. Оценка инновационного потенциала предприятия для управления развитием / И.Н. Санникова, Э.В. Татарникова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №3. – С. 57–64.

53. Сардак С. Перспективы развития современного бизнеса / С. Сардак // Менеджмент и менеджер. – 2008. – № 1. – С. 4-12.

54. Соловйов В. П. Інноваційний розвиток регіонів: питання теорії та практики: монографія / В. П. Соловйов, Г. І. Кореняко, В. М. Головатюк. – К.: Фенікс, 2008. – 224с.

55. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 314 с.

56. Формування організаційно-економічного механізму системи інноваційного розвитку підприємств регіону: монографія / Гончаров В. М., Деречинський Ю. Н., Припотень В. Ю., Купріянов В. С., Коверга С. В. та ін. – Донецьк: СПД – 208 с.

57. Черкасова Е.М. Анализ подходов к управлению инновационной деятельностью образовательных организаций/ Е.М. Черкасова. // Проблемы науки и образования. –2016. - № 3 (59). – С. 210-215.

58. Шамрай Ф. А. Эффективность машиностроительного бизнеса. / Ф. А. Шамрай // «Станочный парк». – 2008. – №11. – С. 40-43.

59. Янковский К. П. Организация инвестиционной и инновационной деятельности: учебник / К. П. Янковский, И. Ф. Мухарь. – СПб.: Питер, 2012. – 488 с.

60. Яшин С.Н. Стоимостной подход к управлению инновационной деятельностью предприятия / С.Н. Яшин, Ю.С. Солдатова // Финансы и кредит. – 2014. – № 41 (617). – С. 9-16.

61. Explore economy briefs from the GII 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-economy>
62. Global Innovation Index (GII) 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.globalinnovationindex.org/Home>
63. Mechanical properties of lightweight aggregate concrete / EuroLightCon - Economic Design and Construction with Light Weight Aggregate Concrete: Document BE96-3942/R23, June 2000 – 50 p.
64. Shannag M.J. Characteristics of lightweight concrete containing mineral admixtures / M.J. Shannag // Constuction and Building Materials. – 2011. – Vol. 25. – P. 658-662.