**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**Західноукраїнський національний університет**
**Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**ГАЛИЦЬКИЙ Павло Олегович**

# Інноваційна діяльність підприємства: оптимізація джерел фінансування та механізм управління

Спеціальність: 072 – фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітньо-професійна програма: Фінанси

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи Фзвнм-21
П. О. Галицький

ВІННИЦЯ - 2025

**ЗМІСТ**

**ВСТУП** 3

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА** 6

1.1. Економічна сутність інноваційної діяльності підприємства та джерела її фінансування 6

1.2. Зміст і ключові складові механізму управління інноваційною діяльністю суб'єкта господарювання 12

**РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ** 19

2.1. Аналіз тенденцій і національної специфіки інноваційної діяльності суб'єктів господарювання 19

2.2. Оцінка результатів інноваційної діяльності УПК «ІНТЕРПАЙП» 26

**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ** 33

3.1. Оптимізація джерел фінансування інноваційної діяльності суб'єктів господарювання 33

3.2. Вектори підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств 39

**ВИСНОВКИ** 46

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** 50

# ВСТУП

**Актуальність теми дослідження**. Інноваційна діяльність підприємства є важливим чинником його конкурентоспроможності, технологічного розвитку та забезпечення сталого зростання в умовах динамічного ринкового середовища. Одним із ключових аспектів ефективного функціонування інноваційного процесу виступає оптимізація джерел фінансування та вдосконалення механізмів управління інноваціями, що дозволяє підприємству своєчасно реалізовувати перспективні проєкти, мінімізувати ризики та забезпечувати максимальну віддачу від інвестованих ресурсів. У цьому контексті дослідження особливостей фінансового забезпечення та управлінських інструментів інноваційної діяльності набуває особливої актуальності для розвитку підприємства та підвищення його адаптивності до сучасних економічних та технологічних викликів.

Питання управління та фінансування інноваційної діяльності підприємств вивчали такі науковці, як В. Вавринець, О. Захаркін, В. Здольник, А. Лотарєв, П. Микитюк, Б. Сенів, С. Халатур, О. Христенко та інші. Незважаючи на наявність значного масиву наукових праць, присвячених управлінню та фінансуванню інноваційної діяльності, залишаються малодослідженими питання, пов’язані з оптимізацією джерел фінансових ресурсів та адаптацією механізмів управління до швидкозмінного зовнішнього середовища.

**Мета і завдання дослідження**. Метою кваліфікаційної роботи є комплексне вивчення інноваційної діяльності підприємства з урахуванням особливостей фінансового забезпечення та управлінських механізмів, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації джерел фінансування та вдосконалення системи управління інноваційними процесами з метою підвищення їх ефективності, мінімізації ризиків і забезпечення сталого конкурентного розвитку підприємства.

Досягнення мети дослідження передбачає розв’язання таких завдань:

− визначити економічний зміст інноваційної діяльності підприємства та охарактеризувати джерела її фінансування;

− розкрити зміст і ключові складові механізму управління інноваційною діяльністю суб'єкта господарювання;

− здійснити аналіз тенденцій і національної специфіки інноваційної діяльності суб'єктів господарювання;

− провести оцінку результатів інноваційної діяльності УПК «ІНТЕРПАЙП»;

− аргументувати напрями оптимізації джерел фінансування інноваційної діяльності суб'єктів господарювання;

− обґрунтувати вектори підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств.

*Об'єктом дослідження* є інноваційна діяльність підприємства. *Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних засад фінансування та управління інноваційною діяльністю підприємства.

**Методи дослідження**. При написанні кваліфікаційної роботи були застосовані комплексні методи, що дозволили всебічно аналізувати інноваційну діяльність підприємств та її фінансове забезпечення. Серед них використовувалися аналітичний метод, який забезпечив систематизацію та узагальнення наукових і законодавчих джерел, порівняльний метод для оцінки ефективності різних джерел фінансування та підходів до управління інноваційними процесами, економіко-статистичний метод для аналізу динаміки інновацій на промислових підприємствах України та УПК «ІНТЕРПАЙП», системний і комплексний підхід, що дозволили розглядати інноваційну діяльність як інтегровану систему взаємопов'язаних процесів, графічний і табличний методи для візуалізації результатів дослідження та представлення результатів роботи.

**Інформаційну базу дослідження** становили наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань інноваційної діяльності, офіційні дані Державної служби статистики України, інформація УПК «ІНТЕРПАЙП», нормативно-правові акти, що регулюють здійснення інновацій в Україні.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в розробці теоретичних засад, здійсненні оцінки та аргументуванні практичних рекомендацій щодо

оптимізації джерел фінансування та вдосконалення механізму управління інноваційною діяльністю підприємств. До головних результатів проведеного дослідження належать такі наукові положення:

− розроблено комплексний підхід до оптимізації джерел фінансування інноваційної діяльності підприємства, що передбачає поєднання власних, залучених і позикових ресурсів із врахуванням їх вартості, ризиків та фаз інноваційного циклу для забезпечення фінансової стійкості, ефективності управління та безперервного розвитку інноваційного потенціалу;

− запропоновано вектори підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства, що інтегрує стратегічне планування, раціоналізацію організаційних процесів, впровадження сучасних технологічних рішень, управління ризиками та формування інноваційної культури й мотиваційної системи персоналу для забезпечення стійкого конкурентного розвитку та оптимізації ресурсного використання..

**Теоретико-прикладне значення результатів дослідження** полягає у поглибленні підходів щодо організації та управління інноваційною діяльністю підприємств, оптимізації джерел фінансування інноваційних проєктів та формуванні ефективного механізму управління інноваційними процесами. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення теоретичних моделей фінансування інновацій, розробки стратегічних і тактичних управлінських рішень, а також для практичного впровадження заходів, що сприяють підвищенню ефективності інноваційної діяльності підприємств.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 48 сторінках. Робота містить 6 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 39 найменувань.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Економічна сутність інноваційної діяльності підприємства та джерела її фінансування

У сучасних умовах динамічного розвитку світової економіки інноваційна діяльність підприємства виступає визначальним чинником його конкурентоспроможності, стійкого розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме здатність генерувати, впроваджувати й комерціалізувати інновації забезпечує підприємству можливість створювати унікальні продукти, оптимізувати виробничі процеси та підвищувати ефективність управління. Економічна сутність інноваційної діяльності полягає у цілеспрямованому використанні наукових знань, технологічних рішень і творчого потенціалу для отримання економічного, соціального чи екологічного ефекту. Водночас важливою складовою ефективного функціонування інноваційної системи підприємства є наявність достатніх фінансових ресурсів, які забезпечують реалізацію інноваційних проєктів на всіх етапах їх життєвого циклу − від ідеї до впровадження у виробництво.

Визначення поняття «інноваційна діяльність» закріплено на законодавчому рівні, що підкреслює його офіційний та нормативний статус у системі економічного регулювання України. Зокрема, у Законі України «Про інноваційну діяльність» зазначається, що «інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [25]. Закон України «Про інвестиційну діяльність» уточнює цю дефініцію, визначаючи інноваційну діяльність як «сукупність заходів, спрямованих на створення, впровадження, поширення та реалізацію інновацій відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» з метою отримання комерційного та/або соціального ефекту, які здійснюються шляхом реалізації

інвестицій, вкладених в об'єкти інноваційної діяльності» [26]. Така законодавча регламентація забезпечує правову основу для організації, фінансування та стимулювання інноваційних процесів на підприємствах.

Водночас у науковій літературі спостерігається відсутність єдиного підходу до визначення сутності інноваційної діяльності, що зумовлено різноманіттям методологічних підходів, сферами застосування та специфікою інноваційного процесу в різних галузях економіки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Визначення поняття «інноваційна діяльність» у науковій літературі**

| Автор(и) | Характеристика |
|---|---|
| Гринько Т. В. | «Інноваційна діяльність − перевтілення інноваційної ідеї у комерційно вигідний результат для досягнення поставленої цілі» [3, с.31]. |
| Захаркін О. О. | «Інноваційна діяльність – цілий комплекс взаємопов'язаних між собою фінансових, виробничих, технологічних, наукових, організаційних та комерційних заходів, сукупність яких приводить до інновацій у вигляді нового чи удосконаленого продукту або технології його виробництва» [6, с.276]. |
| Квасницька Р. С., Ардашкіна Н. С. | «Інноваційна діяльність – особливого роду підприємництво, спрямоване на використаннянових знань, одержання технологічно нових або поліпшених продуктів (процесів) з метою одержання прибутку» [11, с.250]. |
| Микитюк П. П., Сенів Б. Г. | «Інноваційна діяльність − комплекс практичних дій, спрямованих на використання науково-технічних результатів для отримання нових або поліпшення існуючих виробів, технологій, методів управління тощо» [18, с.9]. |
| Полегенька М. А. | «Інноваційна діяльність − розробка та впровадження в виробництво прогресивних методів ведення господарства, в основі яких лежать методи ефективного виробництва продукції, застосуванні нового покоління техніки, використанні нової кадрової політики з врахуванням накопиченого наукового та інноваційного потенціалу» [21, с.50]. |
| Полозова Т. В., Кривцун Д. Ю. | «Інноваційна діяльність − вид діяльності, пов'язаний ізтрансформацією ідей у технологічно нові або вдосконалені продукти або послуги, впроваджені на ринку, у нові вдосконалені технологічні процеси або способи проведення (передачі) послуг, використані в практичній діяльності» [22, с.110]. |
| Файчук О. М., Файчук О. В. | «Інноваційна діяльність − діяльність, що спрямована на оновлення наявного, створенняй використання нового конкурентоспроможного продукту (товару, технології способу виробництва) задля кращого задоволення суспільних потреб (підвищення продуктивностіпраці, якості продукції, зниження її собівартості тощо)» [31, с.67]. |
| Христенко О. В. | «Інноваційна діяльність – будь-які прагнення та дії з боку керівників та всього трудового колективу щодо формування та впровадження різних інноваційних проєктів у діяльність підприємства з метою поліпшення його бізнес-процесів» [34, с.50]. |
| Чаплінський В. Р. | «Інноваційна діяльність – комплекс заходів, спрямований на практичне використання наукових, науково-технологічних результатів наявного інтелектуального потенціалу з метою створення нового або вдосконаленого продукту, технологічного процесу, методів організації виробництва, праці, організаційної структури та систем управління» [35]. |
| Яковлев А. І. | «Інноваційна діяльність – діяльність, спрямована на пошук і реалізацію інновацій в цілях розширення асортименту і підвищення якості продукції, вдосконалення технології та організації виробництва» [39, с.116]. |

Джерело: складено автором самостійно

Аналіз наукових визначень поняття «інноваційна діяльність», наведений у таблиці 1.1, дозволяє виокремити декілька ключових підходів до його розуміння та виявити різноманіття акцентів у наукових дослідженнях. Перший підхід орієнтується на комерційний результат та практичну реалізацію ідей. Так, Гринько Т. В. розглядає інноваційну діяльність як перевтілення інноваційної ідеї у комерційно вигідний результат для досягнення поставленої цілі, підкреслюючи прагнення до економічної ефективності та реалізацію конкретних бізнес-цілей. Подібну орієнтацію на підприємницький аспект демонструють Квасницька Р. С. і Ардашкіна Н. С., які визначають інноваційну діяльність як особливий вид підприємництва, спрямований на використання нових знань та отримання технологічно нових або поліпшених продуктів з метою прибутку.

Другий підхід фокусується на комплексності та системності інноваційної діяльності. Захаркін О. О. визначає її як сукупність взаємопов’язаних фінансових, виробничих, технологічних, наукових, організаційних та комерційних заходів, що забезпечують створення нових або вдосконалених продуктів і технологій. Микитюк П. П. і Сенів Б. Г. підкреслюють практичну спрямованість таких дій на використання науково-технічних результатів, а Полегенька М. А. додає аспект впровадження прогресивних методів ведення господарства, модернізації техніки та кадрової політики, що забезпечує інтеграцію наукового та інноваційного потенціалу.

Третій підхід акцентує на трансформації ідей у технологічно нові або вдосконалені продукти та процеси, які впроваджуються у практичну діяльність підприємства. Полозова Т. В. і Кривцун Д. Ю. розглядають інноваційну діяльність як процес перетворення ідей у нові продукти, послуги або технологічні процеси, які знаходять практичне застосування на ринку. Чаплінський В. Р. розширює цей погляд, виділяючи роль інтелектуального потенціалу та комплекс заходів, спрямованих на створення нових або вдосконалених виробів, технологій та організаційних систем управління.

Четвертий підхід підкреслює організаційно-колективний аспект інноваційної діяльності, зосереджуючи увагу на ролі керівництва та трудового

колективу у формуванні і впровадженні інноваційних проєктів. Христенко О. В. визначає її як дії всього колективу щодо впровадження інновацій для покращення бізнес-процесів підприємства.

Нарешті, п’ятий підхід поєднує орієнтацію на ефективність і задоволення потреб суспільства. Файчук О. М. та Файчук О. В. відзначають, що інноваційна діяльність спрямована на оновлення існуючого та створення нового конкурентоспроможного продукту задля підвищення продуктивності, якості продукції та задоволення суспільних потреб. Яковлев А. І. додає аспект розширення асортименту продукції та вдосконалення технології та організації виробництва, що підкреслює стратегічну спрямованість інноваційних процесів.

Узагальнення зазначених підходів дозволяє нам сформулювати авторське визначення інноваційної діяльності підприємства як цілеспрямованого комплексу організаційних, науково-технічних, виробничих та управлінських заходів, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію нових або вдосконалених продуктів, технологій, послуг та процесів з метою підвищення конкурентоспроможності, ефективності діяльності та задоволення потреб ринку і суспільства.

Унікальність цього визначення полягає у поєднанні кількох ключових аспектів, які раніше розглядались окремо в науковій літературі. По-перше, воно інтегрує системний та комплексний підхід, охоплюючи всі етапи інноваційного процесу – від наукових розробок до комерційної реалізації. По-друге, воно включає організаційно-управлінський аспект, підкреслюючи роль підприємства у координації та мобілізації ресурсів для впровадження інновацій. По-третє, авторське визначення виділяє стратегію підвищення конкурентоспроможності та задоволення ринкових і соціальних потреб, що робить його прикладним та орієнтованим на сучасні економічні реалії. Таким чином, запропоноване визначення об’єднує теоретичні та практичні виміри інноваційної діяльності, забезпечуючи її комплексне, водночас гнучке трактування для застосування у дослідженнях та управлінській практиці.

Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств формують

основу забезпечення реалізації інноваційних проєктів і являють собою сукупність фінансових ресурсів у грошовій та натуральній формах, які підприємство може залучати для створення, впровадження та комерціалізації інновацій. За своєю природою такі джерела можна поділити на власні, залучені та позикові, а за сферою виникнення − на внутрішні та зовнішні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика різних джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств**

| Джерело | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|
| Власні ресурси | − простота, доступність та швидкість залучення;<br>− більш висока прибутковість через відсутність необхідності оплати відсотка за залучення капіталу;<br>− забезпечення фінансової стійкості розвитку підприємств та їх платоспроможності у довгостроковому періоді;<br>− зниження ризику неплатоспроможності й банкрутства підприємств;<br>− збереження власності й управління засновників (власників) підприємств;<br>− розмір вкладень залежить від рішень самого підприємств;<br>− відсутність додаткових зобов'язань | − обмеженість обсягів залучення коштів;<br>− відволікання власних коштів від господарського обороту підприємств;<br>− обмеженість незалежного контролю за ефективністю використання інвестиційних ресурсів;<br>− зниження рівня ліквідності підприємств;<br>− висока вартість порівняно з альтернативними позиковими джерелами фінансування;<br>− невикористана можливість приросту коефіцієнта рентабельності власного капіталу за рахунок залучення позикових коштів |
| Залучені ресурси | − можливість мобілізувати ресурси більш дешевші, ніж на кредитному ринку;<br>− можливість акумулювати заощадження приватних інвесторів для вирішення масштабних інвестиційних завдань;<br>− можливість здійснення відповідної фінансової політики, пов'язаної зі зміною структури власності;<br>− наявність незалежного контролю за ефективністю використання ресурсів | − складність у залученні та оформленні;<br>− часткова втрата управління над діяльністю підприємств;<br>− не потрібне забезпечення для отримання коштів;<br>− зменшення прибутку через необхідність сплачувати кошти за залучений капітал |
| Позичені ресурси | − можливість мобілізувати ресурси у значних масштабах;<br>− можливість планування майбутніх сум обслуговування та погашення боргів;<br>− кредитори не претендують на майбутні прибутки підприємств, а мають право лише на отримання обумовленої суми боргу та відсотків по ньому;<br>− наявність незалежного контролю за ефективністю використання інвестиційних ресурсів;<br>− здатність генерувати приріст фінансової рентабельності | − складність із залученням та оформленням;<br>− необхідність пред'явлення гарантій фінансової стійкості;<br>− зростання ризику неплатоспроможності й банкрутства підприємства;<br>− зменшення прибутку через необхідність оплати відсотка за залучення капіталу;<br>− вартість позикових коштів залежить від кон'юнктури фінансового ринку |

Джерело: складено автором на основі [12, с.189; 33, с.136]

Власні джерела фінансування включають нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування та внутрішні резерви підприємства. Вони забезпечують фінансову незалежність та гнучкість у прийнятті рішень щодо інноваційної діяльності, дозволяючи оперативно реагувати на потреби підприємства. Залучені джерела охоплюють інвестиції інших підприємств, акціонерів, венчурних фондів або партнерів, що дозволяє реалізовувати високоризикові, але перспективні інноваційні проєкти. Позикові джерела представлені банківськими кредитами, лізингом та іншими формами боргового фінансування, які забезпечують масштабні інвестиції, проте супроводжуються необхідністю обслуговування боргу та врахування фінансових ризиків.

При визначенні та оцінці можливостей використання конкретних джерел фінансування інноваційної діяльності підприємства варто враховувати низку ендогенних та екзогенних чинників, що визначають ефективність їх залучення та використання. До таких чинників належать: 1) специфіка операційної діяльності та технологічного процесу підприємства; 2) вартість фінансових ресурсів із різних джерел; 3) свобода вибору джерел фінансування; 4) структура власності та корпоративне управління; 5) доступність власних коштів і позикових ресурсів; 6) прийнятний рівень фінансового ризику для засновників чи власників; 7) стратегічні цілі підприємства щодо фінансового контролю та збереження незалежності у прийнятті рішень. Урахування цих аспектів дозволяє обґрунтовано визначати оптимальні джерела фінансування та структуру їх залучення [29, с.28].

Водночас використання джерел фінансування інноваційної діяльності пов’язане з певними обмеженнями поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх обмежень належать: параметри інноваційного проєкту (характеристика грошового потоку, строк окупності, ризики, необхідність залучення фінансових посередників); фінансовий стан підприємства та доступність ресурсів (наявність власних коштів, рентабельність, ліквідність, кредитна історія); а також корпоративне управління (структура власності, прозорість діяльності, автономність прийняття рішень).

Зовнішні обмеження охоплюють: законодавчі норми та регламентуючі вимоги щодо структури капіталу і процедури залучення фінансування; галузеві особливості (можливості кооперації, життєвий цикл продукції, технологічні вимоги); пріоритети інвесторів щодо ризику, доходності та ліквідності ресурсів; а також макроекономічні параметри (відсоткові ставки, рівень інфляції, валютний курс, кон'юнктура фінансового ринку) [30, с.42].

Урахування вищезазначених факторів і обмежень дозволяє підприємствам здійснювати обґрунтований вибір джерел фінансування інноваційної діяльності, мінімізувати фінансові ризики та забезпечити ефективну реалізацію інноваційних проєктів, що відповідає стратегічним цілям розвитку підприємства.

Отже, інноваційна діяльність підприємства виступає ключовим чинником його конкурентоспроможності та сталого розвитку, поєднуючи науково-технічні, виробничі, організаційні та управлінські заходи для створення та комерціалізації нових або вдосконалених продуктів, технологій і процесів. Ефективна реалізація інновацій значною мірою залежить від правильно обраних джерел фінансування, які включають власні, залучені та позикові ресурси, а також від урахування внутрішніх і зовнішніх чинників і обмежень.

## 1.2. Зміст і ключові складові механізму управління інноваційною діяльністю суб'єкта господарювання

У сучасних умовах глобальної конкуренції та прискореного технологічного розвитку ефективне управління інноваційною діяльністю стає визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме інновації формують основу сталого розвитку, сприяють підвищенню продуктивності, оптимізації витрат і створенню нової цінності для споживачів. Проте досягнення цих результатів можливе лише за наявності чітко структурованого механізму управління інноваційною діяльністю, який поєднує різноманітні методи та інструменти впливу.

Будь-який суб’єкт господарювання спрямований на освоєння сучасних технологій та способів їх покращення для підвищення конкурентоспроможності своєї продукції, що робиться за допомогою інновацій. А для того, щоб грамотно вибудувати процес впровадження інновацій, потрібен механізм управління інноваційною діяльністю, який дозволяє розробити порядок дій на сьогодні та перспективу, тобто створити політику, дотримуючись якої підприємство зможе досягти визначених цілей [15, с.160].

Під час формування механізму управління інноваційною діяльністю суб’єкти господарювання проходять п’ять взаємозалежних етапів: етап стратегічного аналізу; етап аналізу джерел інноваційних можливостей; етап тактичного й стратегічного вибору; етап реалізації обраної підприємством інноваційної політики; етап координації та контролю.

Таблиця 1.2

**Етапи управління інноваційною діяльністю підприємства**

| Етап | Характеристика етапу |
|---|---|
| 1. Етап стратегічного аналізу | Передбачає дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою виявлення чинників, що впливають на інноваційний розвиток. На цьому етапі визначаються стратегічні цілі, місія, конкурентні переваги та потенційні загрози, формуються передумови для обґрунтованого вибору інноваційної стратегії. |
| 2. Етап аналізу джерел інноваційних можливостей | Орієнтований на ідентифікацію та оцінку потенційних джерел інновацій − внутрішніх (кадровий, науково-технічний, фінансовий потенціал) та зовнішніх (ринкові тенденції, науково-дослідні результати, партнерські зв’язки). Результатом є визначення напрямів, у яких інновації можуть забезпечити максимальний ефект. |
| 3. Етап тактичного й стратегічного вибору | Включає формування системи управлінських рішень щодо вибору пріоритетних інноваційних проєктів, моделей фінансування, форм організації інноваційної діяльності та визначення очікуваних результатів. На цьому етапі узгоджуються коротко- й довгострокові цілі інноваційного розвитку. |
| 4. Етап реалізації інноваційної політики підприємства | Полягає у впровадженні вибраних інноваційних рішень через практичну реалізацію проєктів, організацію управління ресурсами, мотивацію персоналу та налагодження ефективної комунікації між підрозділами. Основна увага приділяється забезпеченню відповідності процесів реалізації стратегічним орієнтирам підприємства. |
| 5. Етап координації та контролю | Спрямований на моніторинг ефективності впровадження інновацій, оцінку досягнутих результатів, виявлення відхилень і коригування управлінських рішень. На цьому етапі забезпечується зворотний зв’язок, який дозволяє вдосконалювати механізм управління інноваційною діяльністю та підвищувати його результативність. |
| 1. Етап стратегічного аналізу | Передбачає дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою виявлення чинників, що впливають на інноваційний розвиток. На цьому етапі визначаються стратегічні цілі, місія, конкурентні переваги та потенційні загрози, формуються передумови для обґрунтованого вибору інноваційної стратегії. |

Джерело: складено автором на основі [10, с.145; 23, с.396]

Кожне підприємство у нинішньому світі потребує розвитку, щоб успішно конкурувати з іншими підприємствами. І тому створюються спеціальні відділи, які відповідають за інноваційну діяльність підприємств. Інновації господарюючого суб'єкта можуть бути спрямовані на різні сфери: на покращення продукції, на поліпшення взаємодії між співробітниками, на поліпшення взаємодії між вищим керівництвом і співробітниками тощо. Великим підприємствам доводиться часто вдаватися до якісних змін, оскільки конкуренти не стоять на місці і якщо не вдосконалювати свою діяльність, то можна дуже швидко опинитися за бортом у займаній галузі. Щоб цього не сталося, кожен суб'єкт господарювання підбирає для себе найбільш підходящі методи механізму управління інноваційною діяльністю та діє відповідно до них. Метод, на наш погляд, є сукупністю алгоритмів та інструкцій, спрямованих на вирішення поставленого завдання.

До методів механізму управління інноваційною діяльністю підприємств у сучасних умовах відносять [10, с.147; 38, с.257]:

1. Роудмапінг – цей термін з'явився наприкінці XX століття і дослівно перекладається з англійської мови як «рух дорожньою картою». Він передбачає побудову «дорожніх карт» – докладного покрокового розвитку конкретного об'єкта: певного продукту, технології виробництва, бізнесу, підприємства, галузі тощо. Відмінною особливістю цього методу є врахування часу та докладна взаємопов'язана деталізація планів. Цей метод дозволяє відстежувати історію всіх ключових рішень у плані. З його допомогою можна складати сценарії можливих шляхів розвитку підприємства та розраховувати ефективність тих показників, до яких суб'єкт господарювання прийде. Роудмапінг робить акцент на нові технології та інновації. Для застосування цього методу необхідно навчити керівництво підприємства, адже він передбачає нове бачення та розуміння процесу управління, а також побудову самих «дорожніх карт». Варто додати, що описаний метод використовується не тільки в бізнесі, а й у державному управлінні, де також показує досить високу ефективність, оскільки дозволяє детально складати та вивчати шлях до встановленої мети.

2. Метод пошуку фільтруючим променем, який був розроблений при дослідженні штучного інтелекту. Він передбачає дослідження різних проєктів у дереві-списку та відсів менш відповідних з них на кожній стадії відбору. Головною перевагою цього методу є проходження по вибраних шляхах (гілках) дерева-списку та видалення «зайвих», які вище керівництво вважатиме менш ефективними порівняно з іншими. Даний метод є дуже ефективним, тому що за його допомогою можна розглянути різні варіанти рішень та вибрати найбільш підходящі для конкретного підприємства.

3. Програмно-цільовий метод – за допомогою цього методу вище керівництво підприємства формує систему планових рішень. Сутність цього методу полягає у відборі та описі основних цілей економічного, соціального та науково-технічного розвитку об’єкта, що знаходиться під управлінням, у розробці та реалізації заходів щодо досягнення поставлених цілей з комплексним забезпеченням необхідними ресурсами.

4. Аутсорсинг – це новий перспективний метод, який набуває все більшої популярності в бізнесі. Його сутність полягає у виконанні деяких функцій і процесів сторонньою організацією, яка має необхідні ресурси і можливості для цього. Даний метод є дуже ефективним, оскільки дозволяє знизити витрати на персонал, а ресурси, що звільнилися, направити на розвиток організації.

5. Метод фінансової оптимізації портфеля досліджень і розробок – за допомогою цього методу вище керівництво підприємства знаходить оптимальний баланс між вкладенням інвестицій у дослідження й розробки та купівлею вже готового обладнання та технологій. Останнє дає вигоду сьогодні, тоді як перше дозволяє за допомогою нових розробок отримати вигоду у довгостроковій перспективі.

6. Метод узгодження цілей ґрунтується на забезпеченні єдності стратегічних і тактичних орієнтирів усіх рівнів управління. Його сутність полягає у формуванні чіткої системи цілей, які узгоджуються між керівництвом і виконавцями, що дозволяє спрямувати зусилля персоналу на досягнення спільного інноваційного результату. Такий підхід забезпечує взаємозв’язок між

корпоративною стратегією та індивідуальними завданнями працівників, сприяє підвищенню відповідальності, прозорості управлінських рішень і мотивації до досягнення інноваційних цілей.

7. Метод делегування передбачає передачу частини управлінських повноважень від керівників до нижчих рівнів управління з метою підвищення гнучкості, оперативності та ефективності ухвалення рішень. Залучення більшої кількості працівників до процесу прийняття управлінських рішень активізує їхній творчий потенціал, формує почуття причетності до результатів інноваційних проєктів і сприяє розвитку корпоративної культури співробітництва.

Задля реалізації обраних методів механізму управління інноваційною діяльністю підприємства застосовують широкий спектр інструментів, які забезпечують практичне втілення прийнятих рішень у конкретні дії. Ми вважаємо, що інструментом є матеріальний або інформаційний елемент, що безпосередньо застосовується для вирішення поставленого завдання. Використання інструментів сприяє підвищенню узгодженості дій між різними підрозділами, забезпечує адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища й формує систему прийняття управлінських рішень, зорієнтовану на досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Інструменти механізму управління інноваційною діяльністю підприємства можна класифікувати за різними ознаками, зокрема за функціональною спрямованістю, формою впливу на процеси інновацій та рівнем управлінської взаємодії [32, с.73].

По-перше, організаційні інструменти забезпечують структурну та процесну організацію інноваційних проєктів на підприємстві. До них належать: розробка та впровадження корпоративних стратегій і політик у сфері інновацій, створення спеціалізованих відділів або центрів інновацій, формування команд проєктного типу, а також визначення відповідальних осіб за реалізацію окремих інноваційних ініціатив. Важливою складовою є встановлення системи внутрішньої координації та обміну інформацією, що дозволяє ефективно планувати, контролювати та аналізувати хід інноваційних процесів.

По-друге, економічні інструменти спрямовані на стимулювання інноваційної активності та забезпечення ресурсної підтримки. Сюди входять фінансове планування і бюджетування інноваційних проєктів, використання власних, залучених та позикових джерел фінансування, встановлення систем мотивації для персоналу (премії, бонуси, опціони) та оцінка економічної ефективності інновацій через показники рентабельності, окупності та вартості інноваційного портфеля. Економічні інструменти дозволяють підприємству не лише забезпечувати фінансову життєздатність інноваційних проєктів, а й обирати пріоритетні напрямки розвитку.

По-третє, правові інструменти передбачають захист інтелектуальної власності, ліцензування та патентування інновацій, укладання договорів з партнерами і контрагентами щодо спільного використання технологій, а також дотримання законодавчих та нормативних вимог у сфері інноваційної діяльності. Забезпечення правової безпеки інноваційних процесів знижує ризики неправомірного використання розробок і стимулює внутрішні і зовнішні інвестиції.

По-четверте, інформаційні та аналітичні інструменти сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і моніторингу інноваційної діяльності. До них відносяться системи збору, обробки та аналізу даних щодо ринку, технологічних тенденцій, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів підприємства; використання програмного забезпечення для моделювання і прогнозування результатів інноваційних проєктів; а також розробка ключових показників ефективності інноваційної діяльності.

По-п’яте, соціально-управлінські інструменти спрямовані на розвиток людського потенціалу та створення сприятливого інноваційного середовища на підприємстві. Це системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання креативності, командної роботи та внутрішньої мотивації співробітників, а також формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації.

Грамотне використання інструментів механізму управління інноваціями

дозволяє досягати намічених цілей за більш короткий термін та з найменшими витратами ресурсів як фінансових, так і кадрових.

Можна дійти невтішного висновку, що управління інноваційної діяльністю необхідно абсолютно кожному сучасному підприємству для успішного існування у конкурентному середовищі. Ті суб'єкти господарювання, які швидше за інших освоюють нові технології виробництва, управління персоналом, взаємодії персоналу тощо – вириваються у лідери ринку чи окремо взятого сегмента ринку, але з цим не згодні інші підприємства, які планували зайняти більшу частку ринку, ніж вони займають зараз. Іншими словами, саме конкуренція народжує бажання господарюючих суб'єктів займатися розвитком своїх технологій.

Таким чином, зміст і ключові складові механізму управління інноваційною діяльністю підприємства формують основу для системного та ефективного впровадження інновацій. Комплексне поєднання етапів управління, методів та різноманітних організаційних, економічних, правових, інформаційних і соціально-управлінських інструментів дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати продуктивність, забезпечувати конкурентні переваги та стимулювати розвиток людського потенціалу. Таким чином, ефективне управління інноваціями стає невід'ємним елементом стратегії сталого розвитку сучасного підприємства.

# РОЗДІЛ 2
# СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

## 2.1. Аналіз тенденцій і національної специфіки інноваційної діяльності суб'єктів господарювання

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується глибокими структурними трансформаціями, спричиненими як глобальними технологічними змінами, так і внутрішніми викликами, пов'язаними із необхідністю підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. У цьому контексті інноваційна діяльність виступає визначальним чинником економічного зростання, забезпечення стійкості бізнесу та формування нової моделі розвитку, орієнтованої на знання, ефективність і цифровізацію. Водночас національна специфіка інноваційного процесу в Україні має низку особливостей, що обумовлюють відмінності у динаміці, структурі та результативності інноваційної активності суб'єктів господарювання порівняно з розвиненими країнами. Тому аналіз тенденцій інноваційної діяльності промислових підприємств актуалізується через потребу виявлення ключових факторів, які впливають на інноваційну поведінку бізнесу, рівень його технологічного оновлення та можливості інтеграції у світові ланцюги доданої вартості.

У 2020-2024 роках в Україні спостерігалася нестабільна динаміка кількості інноваційно активних промислових підприємств, що зумовлено як внутрішніми економічними трансформаціями, так і впливом зовнішніх кризових чинників, насамперед повномасштабної війни. Загальна кількість таких підприємств у промисловості скоротилася з 809 у 2020 році до 354 у 2023 році, що становить зниження більш ніж удвічі, однак у 2024 році відбулося помітне пожвавлення інноваційної активності − показник зріс до 626 підприємств, що свідчить про поступове відновлення виробничого потенціалу та інвестиційної активності бізнесу (рис. 2.1).

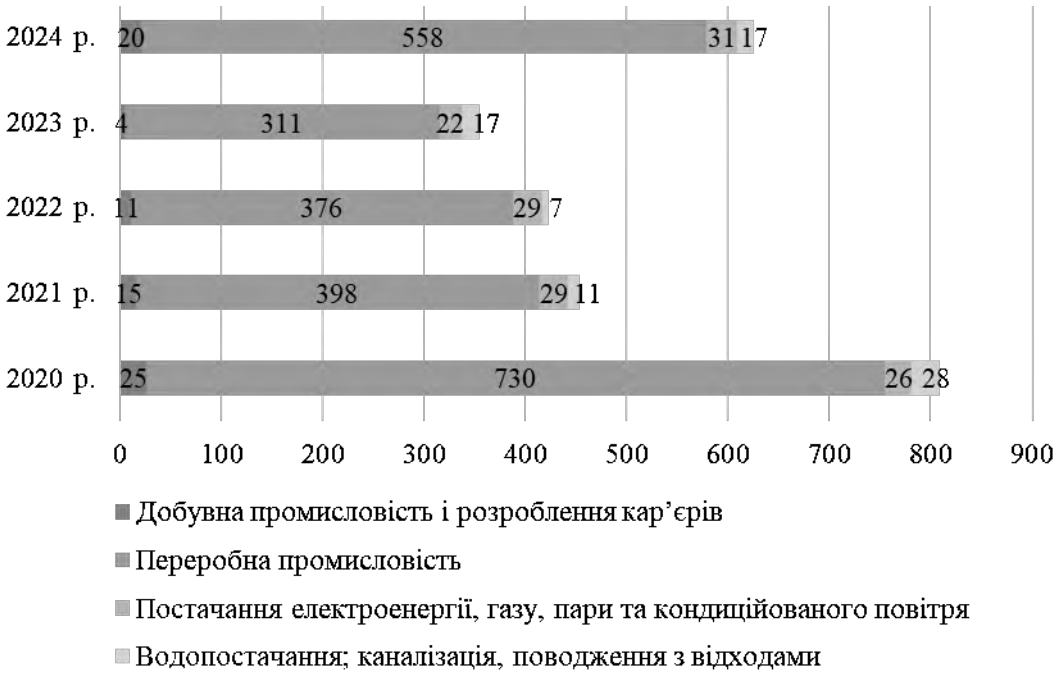


**Рис. 2.1. Кількість інноваційно активних промислових підприємств в Україні у 2020-2024 роках**

Джерело: складено автором на основі [5]

Дані рис. 2.1 свідчать, що у 2020-2024 роках найвищий рівень інноваційної активності традиційно спостерігався у переробній промисловості, на яку припадала переважна частка інноваційно активних підприємств: від 730 у 2020 році до 558 у 2024 році. Така концентрація пояснюється більшою диверсифікацією видів діяльності, наявністю технологічних ланцюгів і залежністю конкурентоспроможності від упровадження нових технологій. У добувній промисловості кількість інноваційно активних підприємств залишалася відносно низькою, хоча у 2024 році простежується відновлення після різкого скорочення в 2023 році − з 4 до 20 підприємств. Це свідчить про прагнення галузі до модернізації обладнання та впровадження енергоощадних технологій на тлі поступового стабілізування виробничих процесів. Порівняно стабільною була ситуація у сфері постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, де кількість інноваційно активних підприємств протягом аналізованого періоду коливалася від 26 до 31 одиниці. Водночас галузь водопостачання та поводження з відходами демонструє низьку інноваційну активність, що свідчить про обмежені фінансові ресурси

підприємств цієї сфери та слабку державну підтримку екологічних інновацій.

Відтак національна специфіка інноваційної активності промислових підприємств полягає у домінуванні інновацій у переробній промисловості, високій залежності темпів упровадження нововведень від політичної та економічної стабільності, а також у фрагментарному характері державного стимулювання інновацій. Позитивним трендом є поступове зростання кількості інноваційно активних підприємств у 2024 році, що відображає адаптаційний потенціал української промисловості та прагнення бізнесу до відновлення конкурентних позицій у післякризовий період.

У 2020-2024 роках в Україні спостерігалася нестійка динаміка кількості промислових підприємств, що реалізували інноваційну, що відображала як вплив зовнішніх шоків, так і поступову адаптацію бізнесу до нових економічних умов. Загальна кількість таких підприємств зменшилася з 573 у 2020 році до 236 у 2023 році, однак у 2024 році зафіксовано тенденцію до відновлення − кількість інноваційно орієнтованих виробників зросла до 330 підприємств, що свідчить про пожвавлення інноваційної активності після періоду глибокої кризи, спричиненої воєнними діями (рис. 2.2).

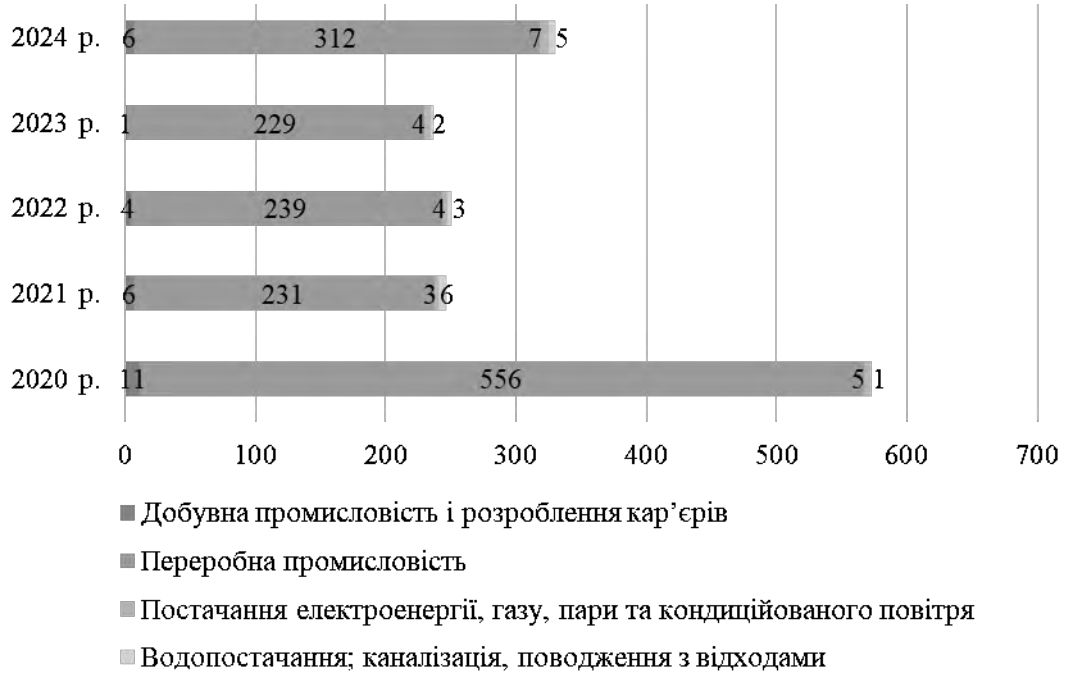


**Рис. 2.2. Кількість промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію (товари, послуги) в Україні у 2020-2024 роках**

Джерело: складено автором на основі [5]

Як показують дані табл. 2.1, у 2020-2024 роках провідну роль у виробництві та реалізації інноваційної продукції стабільно відігравала переробна промисловість, на яку припадало понад 90% усіх підприємств, що впроваджували інновації. Незважаючи на суттєве скорочення їх кількості з 556 у 2020 році до 229 у 2023 році, у 2024 році відбулося помітне пожвавлення − до 312 підприємств. Така динаміка пояснюється зростанням попиту на технологічно оновлену продукцію, активізацією внутрішнього ринку та поступовим відновленням логістичних ланцюгів. У добувній промисловості інноваційна активність залишалася відносно низькою: кількість підприємств, що реалізували інновації, скоротилася з 11 у 2020 році до лише 1 у 2023 році, однак у 2024 році знову зросла до 6. Це свідчить про обмежені можливості фінансування технологічних оновлень у ресурсодобувному секторі, але також про поступове відновлення інвестиційної спроможності після стабілізації економічної ситуації. Сфера постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря демонструвала помірне, але стале зростання інноваційної активності − з 5 підприємств у 2020 році до 7 у 2024 році, що зумовлено модернізацією енергетичної інфраструктури та розвитком «зелених» технологій. Натомість у галузі водопостачання, каналізації та поводження з відходами спостерігалася нестійка тенденція, однак з помірним підвищенням у 2024 році до 5 підприємств, що реалізували інновації. Це свідчить про активізацію екологічних ініціатив і зростання ролі інновацій у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад.

У цілому національна специфіка реалізації інноваційної продукції українськими промисловими підприємствами полягає у домінуванні інновацій у переробній галузі, низькому рівні інноваційної активності у видобувному секторі та поступовому зростанні ролі енергетичних і екологічних підприємств. Така структура засвідчує структурну залежність інновацій від виробничої бази та рівня технологічної зрілості секторів, а також підтверджує, що інноваційна політика в Україні потребує системного державного стимулювання та підтримки підприємств у напрямі відновлення технологічного потенціалу й розширення виробництва конкурентоспроможних інноваційних товарів.

У 2020-2024 роках в Україні динаміка витрат промислових підприємств на інноваційну діяльність характеризувалася нестабільністю, що відображало реакцію бізнесу на економічні виклики, зокрема пандемію, воєнні дії та процес поступового відновлення економіки. Загальний обсяг витрат на інновації за аналізований період характеризувався значними коливаннями: якщо у 2020 році він становив 14406,9 млн грн, то у 2023 році скоротився до 6989,2 млн грн, тобто більш ніж удвічі, після чого у 2024 році зафіксовано різке зростання до 15101,6 млн грн, що свідчить про активізацію інвестицій у технологічне оновлення виробництва в умовах економічної стабілізації та поступового переходу до відбудови. (рис. 2.3).

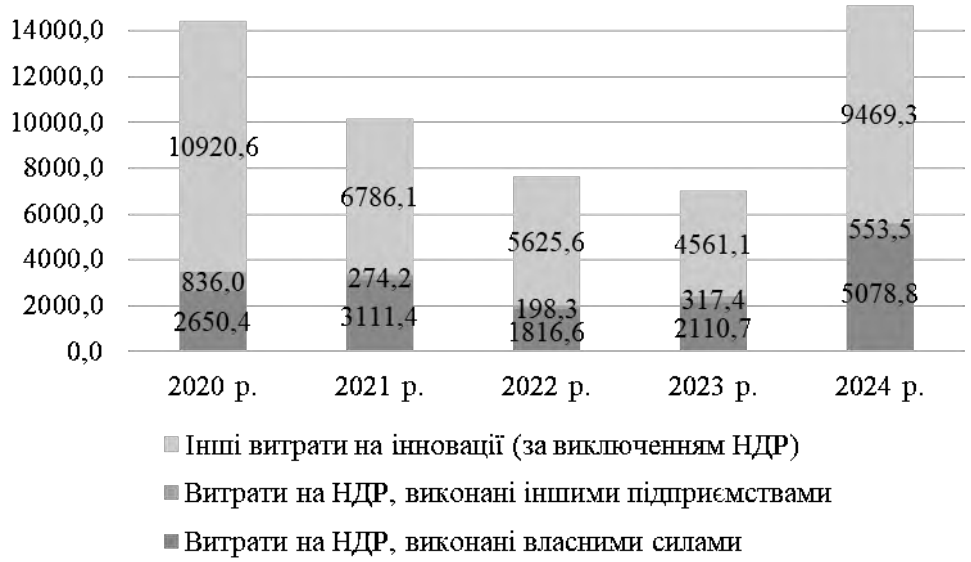


**Рис. 2.3. Витрати на інновації промислових підприємств за видами витрат в Україні у 2020-2024 роках, млн грн**

Джерело: складено автором на основі [5]

За даними табл. 2.2 видно, що витрати на науково-дослідні роботи (НДР), виконані власними силами підприємств, у 2020-2023 роках коливалися в межах 1,8-3,1 млрд грн, демонструючи скорочення у період війни, однак у 2024 році збільшилися більш ніж удвічі − до 5 078,8 млн грн. Це свідчить про відновлення внутрішнього науково-технічного потенціалу промисловості та прагнення підприємств розвивати власні дослідницькі підрозділи. Витрати на НДР, виконані іншими організаціями, залишалися відносно невеликими, що

вказувало на обмежену взаємодію бізнесу з науковими установами. Протягом 2020-2024 років вони коливалися від 836,0 млн грн у 2020 році до 553,5 млн грн у 2024 році, із найнижчим показником у 2022 році (198,3 млн грн). Така динаміка свідчить про низький рівень кооперації між промисловими підприємствами та науковими організаціями, що є характерною рисою української інноваційної системи. Найбільшу частку у структурі інноваційних витрат становлять інші витрати на інновації (крім НДР), зокрема придбання нових машин, технологій, програмного забезпечення тощо. У 2020 році вони сягали 10920,6 млн грн, у 2023 році скоротилися до 4561,1 млн грн, а у 2024 році зросли до 9469,3 млн грн, що свідчить про відновлення інвестицій у матеріально-технічне оновлення виробництва.

Загалом національна специфіка фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств України полягає у переважанні витрат на придбання готових технологічних рішень над фінансуванням власних наукових досліджень, слабкому розвитку партнерства між бізнесом і науковими установами, а також високій чутливості інноваційних інвестицій до політичної та економічної нестабільності. Позитивною тенденцією 2004 року стало зміщення акценту на внутрішні дослідження та зростання загального обсягу інноваційних витрат, що свідчить про поступове відновлення інноваційного потенціалу української промисловості та прагнення підприємств до технологічної модернізації в умовах післявоєнного відродження економіки.

У 2020-2024 роках структура витрат на інноваційну діяльність промислових підприємств України за джерелами фінансування демонструвала виразну національну специфіку, що відображала обмеженість державної підтримки та домінування власних ресурсів суб’єктів господарювання (табл. 2.1). Як демонструють дані табл. 2.3, найбільша частка фінансування традиційно припадала на власні кошти підприємств − у 2020 році вони становили 85,4% від загального обсягу витрат на інновації, у 2021 і 2023 роках – 100%, а у 2024 році – 71,8%. Така ситуація свідчить про самостійний характер інноваційної активності українських підприємств, які переважно покладалися на внутрішні фінансові

ресурси, адже система залучення зовнішніх інвестиційних потоків у сферу інновацій залишалася недостатньо розвиненою.

Таблиця 2.1

**Витрати на інновації промислових підприємств за джерелами фінансування в Україні у 2020-2024 роках**

| Показник | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | | 2023 р. | | 2024 р. | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Сума, млрд грн | Частка, % | Сума, млрд грн | Частка, % | Сума, млрд грн | Частка, % | Сума, млрд грн | Частка, % | Сума, млрд грн | Частка, % |
| Витрати за рахунок власних коштів підприємств | 12297,9 | 85,4 | 8114,7 | 100 | 6028,1 | 78,9 | 5713,3 | 100 | 10840,6 | 71,8 |
| Витрати за рахунок коштів державного бюджету | 279,5 | 1,9 | к/с | | 258,0 | 3,4 | к/с | | 1388,0 | 9,2 |
| Витрати за рахунок коштів інвесторів-нерезидентів | 125,3 | 0,9 | к/с | | 31,7 | 0,4 | к/с | | 1580,0 | 10,5 |
| Витрати за рахунок коштів інших джерел | 1704,2 | 11,8 | к/с | | 1322,6 | 17,3 | к/с | | 1292,9 | 8,6 |
| Всього | 14406,9 | 100 | 8114,7 | 100 | 7640,5 | 100 | 5713,3 | 100 | 15101,6 | 100 |

* Символ (к) – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України "Про офіційну статистику" щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності

Джерело: складено автором на основі [5]

Витрати за рахунок державного бюджету у 2020 році становили лише 1,9% загального обсягу витрат, а в 2022 році – 3,4%, що є вкрай низьким показником у порівнянні з країнами-членами ЄС, де державна участь у фінансуванні досліджень і розробок є системною та стабільною. Лише у 2024 році спостерігалося суттєве зростання обсягу бюджетних видатків до 1388,0 млн грн (9,2%), що свідчило про поступове посилення ролі держави у стимулюванні інноваційної активності після стабілізації економіки в умовах воєнних викликів. Інвестиції нерезидентів протягом аналізованого періоду залишалися

мінімальними − у 2020 році вони становили лише 125,3 млн грн (0,9%), а у 2022 році – 31,7 млн грн (0,4%). Тільки у 2024 році відбулося різке збільшення вкладень іноземних інвесторів до 1580,0 млн грн (10,5%), що пов’язано з відновленням співпраці з міжнародними фінансовими інституціями, участю у програмах відбудови та зростанням довіри до перспектив українського ринку високих технологій. Помітною залишалася роль інших джерел фінансування, частка яких у 2020 році становила 11,8%, а у 2022 році зросла до 17,3%. Це говорить про активізацію грантової підтримки, використання коштів міжнародних донорів та партнерських програм. Проте у 2024 році цей показник знизився до 8,6%, що пояснюється відновленням державного фінансування та збільшенням частки приватних інвестицій.

Узагалі національна модель інноваційної діяльності в Україні ґрунтується переважно на самофінансуванні підприємств із поступовим нарощенням ролі держави та іноземних інвесторів у післякризовий період. Для сталого розвитку інноваційного потенціалу країни необхідним є формування системної державної політики підтримки досліджень, активізація механізмів залучення приватного та міжнародного капіталу, а також розвиток фінансових інструментів інноваційного спрямування.

Отже, інноваційна діяльність промислових підприємств України у 2020-2024 роках розвивалася в умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів. Незважаючи на скорочення фінансування й обмежену державну підтримку, у 2024 році спостерігалося поступове пожвавлення інноваційної активності. Основними проблемами залишалися недостатня інтеграція бізнесу у світові інноваційні мережі та переважання самофінансування.

## 2.2. Оцінка результатів інноваційної діяльності УПК «ІНТЕРПАЙП»

В умовах сучасної економіки інноваційна діяльність стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств та зміцнення їх позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках. Для українських промислових

компаній, які функціонують у середовищі високої турбулентності, коливань попиту та технологічних трансформацій, здатність ефективно впроваджувати інновації визначає перспективи розвитку та стійкість до зовнішніх викликів. У цьому контексті дослідження результатів інноваційної діяльності УПК «ІНТЕРПАЙП» має особливе значення, оскільки підприємство є одним із провідних представників українського промислового сектору, яке активно впроваджує технологічні новації, модернізує виробничі процеси та орієнтується на підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів.

Українська промислова компанія «ІНТЕРПАЙП» є одним із провідних виробників та експортерів трубної та залізничної продукції. Компанія входить до трійки найбільших виробників безшовних труб у Європі та до п'ятірки найбільших світових виробників залізничних коліс [9].

До складу УПК «ІНТЕРПАЙП» входить п'ять заводів, які спеціалізуються на виробництві сталевої, трубної та залізничної продукції (рис. 2.4). Це дозволяє забезпечувати контроль якості на всіх етапах виробничого процесу − від обробки сировини до постачання готової продукції клієнтам. Наявність власних потужностей із переробки сировини та виплавки сталі також є унікальною конкурентною перевагою компанії, адже сприяє суттєвому зменшенню викидів $CO_2$ та зниженню «вуглецевого сліду» кінцевої продукції.

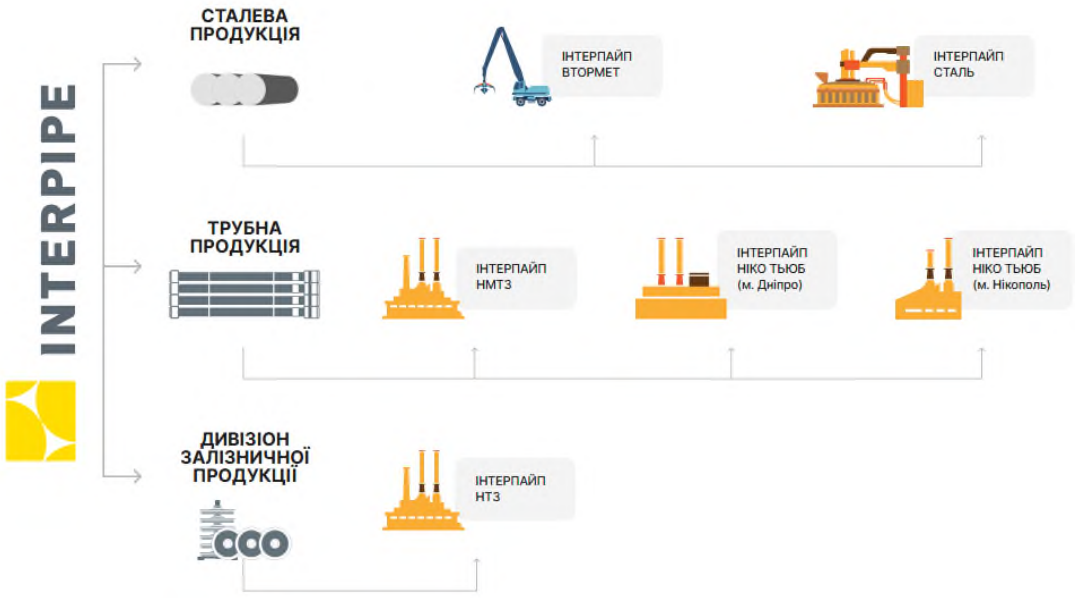


**Рис. 2.4. Структура УПК «ІНТЕРПАЙП»**

Джерело: складено автором на основі [9]

Стратегія УПК «ІНТЕРПАЙП» спрямована на максимальну диверсифікацію ринків збуту та каналів продажів. Продукція компанії постачається більш ніж у 60 країн світу через мережу торгових офісів, розташованих на ключових ринках Європи, Північної Америки та Близького Сходу. Залізнична продукція реалізується під брендом KLW, а близько двох третин загального обсягу продажів компанії припадає на зазначені регіони.

Найбільшою інновацією УПК «ІНТЕРПАЙП» стало будівництво «ІНТЕРПАЙП СТАЛЬ» − єдиного металургійного заводу в Україні, збудованого з нуля у період незалежності країни, та водночас найбільшої екологічної інвестиції в промисловість держави. Компанія «ІНТЕРПАЙП» інвестувала 1 млрд дол США у створення сучасного електросталеплавильного комплексу, який замінив застаріле та екологічно шкідливе мартенівське виробництво. Завдяки цьому викиди $CO_2$ скоротилися вдесятеро, а споживання природного газу − у вісім разів [9].

Обладнання для заводу постачила італійська компанія Danieli, один із провідних світових постачальників інноваційних рішень для металургії. У рамках вертикальної інтеграції УПК «ІНТЕРПАЙП» завод повністю забезпечує виробництво труб та коліс заготовкою. Завдяки сучасним сталеплавильним технологіям та повній автоматизації процесів можливе виробництво найскладніших марок сталі з мінімальним впливом на довкілля.

Будівництво заводу здійснювалося частково за рахунок позикових коштів італійської експортно-кредитної агенції SACE. У межах цього співробітництва УПК «ІНТЕРПАЙП» підтверджувала відповідність заводу європейським екологічним стандартам на всіх етапах будівництва. Навіть після завершення проєкту раз на півроку завод проходить екологічний аудит за участю експертів із ЄС. На сьогодні «ІНТЕРПАЙП СТАЛЬ» відповідає цільовим показникам Green Deal на 2050 рік щодо викидів $CO_2$, які не перевищують 250 кг на тонну сталі.

Великими реалізованими інноваційними проєктами УПК «ІНТЕРПАЙП» протягом останніх років стали [9]:

1. Замкнутий цикл водопостачання. Система оборотного водопостачання дозволяє заводу «ІНТЕРПАЙП СТАЛЬ» використовувати відпрацьовану воду

повторно з метою запобігання її нераціональному споживанню та забрудненню річки Дніпро та інших водоймищ. Вся вода, яка використовується у виробництві сталі, очищується та використовується повторно. Із річки Дніпро підприємство бере воду лише для підживлення системи.

2. Сучасні системи газо- та пилоочищення. Завдяки сучасним системам газо- та пилоочищення, що встановлені на заводі «ІНТЕРПАЙП СТАЛЬ», утворені під час виробництва сталі шкідливі речовини ефективно вловлюються. Пил осідає на фільтрах, після чого він гранулюється. В результаті в атмосферу потрапляють очищені, практично чисті гази. Тобто, викиди шкідливих речовин у повітря зведені до мінімуму.

3. Doghouse. Електросталеплавильна піч на заводі «ІНТЕРПАЙП СТАЛЬ» обладнана спеціальним кожухом, який називається Doghouse, для ізоляції шуму, що виникає в процесі плавлення металобрухту. Завдяки своїй особливій конструкції та звукопоглинаючим матеріалам забезпечує комплексну шумоізоляцію під час роботи. Рівень шуму не перевищує встановлену законом норму 45 дБ у нічний час та 55 дБ у денний. Така система шумоізоляції захищає мешканців прилеглих будинків від шуму. Ефективність шумоізоляції заводу підтверджено британською компанією EBM, а також висновками районної та міської СЕС.

4. Пост-моніторинг атмосферного повітря. Для постійного екоконтролю на заводі «ІНТЕРПАЙП СТАЛЬ» збудовано систему пост-моніторингу атмосферного повітря на межі санітарної зони підприємства. Її передано на баланс міського муніципалітету. Ці та багато інших високоефективних технологій захисту навколишнього середовища дозволяють звести до мінімуму негативний вплив виробництва на екологічну ситуацію в місті та регіоні.

УПК «ІНТЕРПАЙП» протягом понад десяти років здійснює цифрову трансформацію своїх виробничих та управлінських процесів, активно впроваджуючи технології Індустрії 4.0. Основною метою таких ініціатив є ефективне використання ресурсів, задоволення потреб клієнтів та зміцнення конкурентних позицій на експортних ринках.

На всіх підприємствах групи функціонує єдина ERP-система, що

забезпечує комплексне управління виробництвом, продажами, фінансами, персоналом, технічним обслуговуванням і ремонтами обладнання, а також закупівельною діяльністю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Цифрові інновації УПК «ІНТЕРПАЙП»**

| Інновація | Характеристика |
|---|---|
| Єдина фінансова система та казначейство | − консолідація та централізація обліку;<br>− управління фінансовими потоками та кредиторською заборгованістю;<br>− пооопераційний облік фактичних витрат на основне та допоміжне виробництво;<br>− розрахунок собівартості кожної технологічної операції;<br>− об'єднує промислові активи, централізовані служби та закордонні торговельні представництва;<br>− єдина фабрика платежів для всіх фінансових, товарних, виробничих операцій;<br>− «машинне навчання» дозволяє системі автоматично формувати вихідну документацію. |
| Простежуваність, планування та управління виробництвом: | − єдиний реєстр замовлень для наскрізної роботи з кожним замовленням та скорочення часу на їхню обробку;<br>− 100% онлайн-облік виробництва сталевої заготовки та труб на пілотних ділянках;<br>− повна онлайн-картотека незавершеної трубної продукції на пілотних ділянках;<br>− оптимізація графіків виробництва і скорочення простоїв обладнання;<br>− автоматизація планування дозволяє ефективно контролювати терміни на всіх етапах виробництва. |
| Предиктивне обслуговування обладнання: | − новий підхід до обслуговування обладнання за методологією Predictive Maintenance та RCM (Reliability Centered Maintenance);<br>− повна електронна картотека обладнання;<br>− предиктивна діагностика обладнання;<br>− аналіз Big Data для планування ремонтів, обслуговування обладнання, закупівлі запчастин;<br>− впроваджено Smart.EAM Mobile App для організації обходів, оглядів та формування заявок. |
| Система управління складом: | − єдина БД готової продукції на впроваджених ділянках;<br>− єдина система складомісць (карманів);<br>автоматичне формування транспортних партій;<br>− IoT-технології для оперативного відвантаження;<br>− зменшення простоїв авто втричі. |
| Диджиталізація логістики: | − інформація про замовлення та транспорт у єдиній системі;<br>− контроль часу перебування авто на території заводу;<br>− система GPS-моніторингу на всьому маршруті;<br>− своєчасне перепогодження часу відвантаження з клієнтом у разі відставання/випередження графіка;<br>− «ручний» контроль лише тих машин, які критично запізнюються за термінами відвантаження;<br>− зниження обсягу операційної роботи служби логістики;<br>− використання електронного тендерного майданчика полегшує вибір перевізника. |
| Електронний документообіг: | − 100% онлайн тендерні процедури;<br>− частину документів вже переведено в електронний формат з ЕЦП;<br>− автоматичне формування документів в ERP-системі;<br>− зовнішній онлайн-документообіг з підрядниками та постачальниками за допомогою модуля Signy.Online. |

Джерело: складено автором на основі [9]

У продуктовому портфелі УПК «ІНТЕРПАЙП» також наявні інноваційні розробки. Зокрема, у структурі компанії функціонує центр досліджень і розробок (R&D), який займається створенням та вдосконаленням продуктового портфеля з урахуванням зростаючих потреб клієнтів. Серед пропозицій компанії − лінійка преміальних з'єднань, призначених для експлуатації нафтових та газових свердловин у складних геологічних умовах, здатних витримувати високі стискаючі та розтягувальні навантаження. Також технічні фахівці компанії розробили нове рішення для безпечної експлуатації вантажних вагонів із підвищеним навантаженням. Лінійка коліс та колісних пар Ultimate із низьконапруженим диском спеціально спроєктована для європейського ринку і забезпечує високі експлуатаційні показники. Крім того, ці вироби відзначаються низьким рівнем шуму та повністю відповідають європейським стандартам.

В складних економічних умовах та на тлі процесів цифрової трансформації з'явилася потреба у нових підходах до організації корпоративного простору − гібридного, змістовного та надихаючого. УПК «ІНТЕРПАЙП» використовує Art & Tech рішення, що дозволяють перетворювати службові та виробничі простори з простих функціональних приміщень на середовища, що сприяють благополуччю співробітників, розвитку креативності та ефективній командній роботі.

Великими реалізованими інноваційними арт-об'єктами УПК «ІНТЕРПАЙП», створеними Олафуром Еліассоном, стали [9]:

1. Дніпровський схід. «Дніпровський схід» − штучне сонце, підняте на висоту 60 метрів. Виготовлене з двох жовтих еліпсів, що перетинаються, з гофрованого металу і підтримується спеціальною опорою, сонце Еліассона освітлюється в години світанку/сутінків. Робота у вигляді сонця, що постійно сходить, добре видна з протилежного заводу берега Дніпра.

2. Матеріал -- це рух. «Матеріал - це рух» − інсталяція, встановлена в головному виробничому цеху заводу, складається з декількох дисків круглої та еліптичної форми, виготовлених з жовтого світловідбиваючого скла. Освітлення, розміщене у просторі між дисками та стіною, створює м'яке свічення по колу диска. Починаючи з ідеально круглої форми і поступово

трансформуючись в еліпси, що подовжуються. Ця двовимірна композиція створює ілюзію обертання диска в просторі.

3. Твій міст роздумів. «Твій міст роздумів» − це 22-метрова інсталяція, розташована всередині підвісного переходу між будівлями заводу «ІНТЕРПАЙП СТАЛЬ». Стіни та стеля закритого переходу облицьовані дзеркалами та металом. Дві півсфери прикріплені до дзеркальної поверхні на стику стін та стель таким чином, що разом зі своїм відображенням вони сприймаються як повноцінна куля. Спеціальне підсвічування на поручнях та всередині сфер висвітлює галерею переходу. Дзеркала, встановлені певним чином, створюють ілюзію нескінченного простору, в якому кулі та працівники заводу, що йдуть коридором, відображаються в них до нескінченності.

4. Твій вогняний візерунок. «Твій вогняний візерунок» − це група великомасштабних зображень на фасаді заводу. Отриманий художником ефект нагадує термічний аналіз інтер'єру самої будівлі. Глядачеві надано можливість побачити завод зсередини, за винятком того, що погляду відкривається не реальна, а абстрактна картина того, що насправді відбувається всередині заводу − невидиме тепло, яке виробляється в процесі виробництва сталі.

5. Твій тунель часу. «Твій тунель часу» − грандіозна інсталяція, яка за своїми розмірами дозволяє проїхати двом вантажівкам одночасно. Це серія арок, з яких побудовані головні ворота, через які проходять транспортні потоки заводу «ІНТЕРПАЙП СТАЛЬ». Створені з труб, виготовлених на заводах УПК «ІНТЕРПАЙП», еліптичні та кругові арки утворюються перерізами самих труб, розташованих під різними кутами. Вигляд тунелю змінюється залежно від точки, з якої він розглядається.

Таким чином, результати оцінки інноваційної діяльності УПК «ІНТЕРПАЙП» свідчать про системний підхід компанії до впровадження технологічних, екологічних і цифрових інновацій. Завдяки створенню сучасного електросталеплавильного комплексу, розвитку власного R&D-центру та впровадженню рішень Індустрії 4.0 підприємство забезпечує високу конкурентоспроможність і дотримується принципів сталого розвитку.

# РОЗДІЛ 3
# ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

## 3.1. Оптимізація джерел фінансування інноваційної діяльності суб'єктів господарювання

Ефективне функціонування інноваційної системи держави безпосередньо залежить від достатності та збалансованості фінансових ресурсів, які спрямовуються на реалізацію науково-технічних і технологічних рішень у діяльності суб'єктів господарювання. В умовах ринкової економіки фінансування інновацій набуває стратегічного значення, оскільки саме воно забезпечує відтворення знань, формування конкурентних переваг і підвищення продуктивності виробництва. Водночас вітчизняна практика засвідчує наявність суттєвих проблем, пов'язаних із обмеженістю доступу підприємств до зовнішніх джерел фінансування, недостатнім розвитком інструментів венчурного інвестування та слабкою участю держави у стимулюванні інноваційної активності бізнесу. У цьому контексті оптимізація джерел фінансування інноваційної діяльності стає ключовим завданням фінансового менеджменту підприємства, спрямованим на забезпечення раціонального поєднання власних, залучених і позикових ресурсів з урахуванням рівня ризику, вартості капіталу та очікуваної ефективності проєктів.

Оптимізація джерел фінансування інноваційної діяльності суб'єктів господарювання є складним і багатогранним процесом, спрямованим на досягнення найбільш раціонального співвідношення між різними видами фінансових ресурсів з урахуванням їх вартості, доступності, ризиків і впливу на фінансову стійкість підприємства. Вона передбачає формування ефективної структури капіталу, яка забезпечує безперервність інноваційного процесу, мінімізує вартість залучених ресурсів і водночас гарантує необхідний рівень фінансової незалежності суб'єкта господарювання.

Напрями оптимізації джерел фінансування інноваційної діяльності передбачають системний і комплексний підхід до управління фінансовими потоками, що забезпечують реалізацію інноваційних проєктів (рис. 3.1).

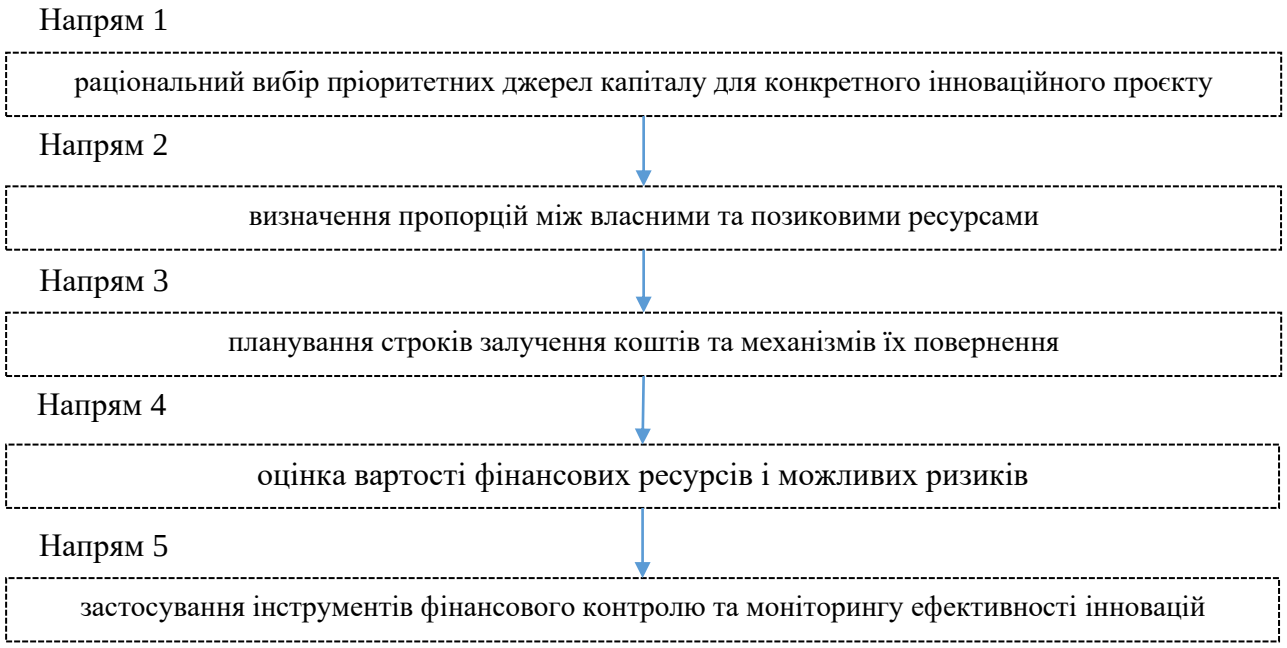


**Рис. 3.1. Напрями оптимізації джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні**

Джерело: Складено автором самостійно

Раціональний вибір пріоритетних джерел капіталу є одним із ключових напрямів оптимізації фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства, оскільки саме він визначає можливість ефективного поєднання ресурсної бази з потребами стратегічного розвитку. Його сутність полягає у формуванні такої структури фінансових джерел, яка б забезпечувала достатній рівень ліквідності, мінімальну вартість капіталу, прийнятний рівень ризику та гнучкість фінансування. У процесі прийняття рішень щодо вибору пріоритетних джерел фінансування необхідно враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні умови функціонування – стан ринку капіталу, доступність кредитних ресурсів, рівень державної підтримки інновацій, а також інвестиційну привабливість компанії для потенційних інвесторів [4].

Раціональність вибору полягає у цілеспрямованому визначенні тих джерел капіталу, які максимально відповідають стратегічним цілям

інноваційного розвитку. Зокрема, для високоризикових або довгострокових проєктів доцільним є використання власних коштів або венчурного капіталу, що не потребують негайного повернення інвестицій і забезпечують більшу автономність управлінських рішень. Для масштабних інноваційних програм, які передбачають значні обсяги фінансування, ефективним може бути залучення позикових коштів, грантів, державних субсидій чи партнерських інвестицій у рамках державно-приватного партнерства. Такий підхід дозволяє підприємству диверсифікувати джерела фінансування, мінімізувати ризики ліквідності та уникнути надмірної залежності від одного виду капіталу.

Визначення оптимальних пропорцій між власними та позиковими ресурсами є одним із ключових напрямів оптимізації джерел фінансування інноваційної діяльності підприємства, оскільки саме баланс між цими складовими капіталу забезпечує фінансову стійкість, ліквідність і інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання. Раціональне співвідношення власних і позикових коштів дозволяє не лише мінімізувати вартість капіталу, а й ефективно розподілити ризики, пов'язані з реалізацією інноваційних проєктів, які традиційно відзначаються підвищеною невизначеністю та довготривалим періодом окупності [14, с.46].

Власні фінансові ресурси підприємства (прибуток, амортизаційні відрахування, внески власників, резервні фонди) забезпечують автономність управлінських рішень, гнучкість у використанні коштів та незалежність від зовнішніх кредиторів. Проте їхній обсяг часто є обмеженим і не дозволяє реалізувати масштабні або капіталомісткі інноваційні проєкти. Позикові ресурси (банківські кредити, облігаційні позики, державні субсидії, венчурне фінансування) дають змогу розширити фінансові можливості підприємства, прискорити темпи впровадження інновацій, але водночас підвищують ризики ліквідності та фінансового тиску через необхідність обслуговування боргу.

Завданням фінансового менеджменту є знаходження такої пропорції між власним і позиковим капіталом, яка забезпечить мінімальну середньозважену вартість капіталу та водночас – прийнятний рівень фінансової стабільності. Для

цього використовуються методи фінансового аналізу, зокрема показники структури капіталу, коефіцієнти фінансової незалежності, покриття відсотків і ризику банкрутства. Оптимальна структура капіталу має враховувати специфіку інноваційного проєкту: його ризиковість, очікувану рентабельність, тривалість реалізації, а також фазу інноваційного циклу (дослідження, розробка, комерціалізація).

Важливим аспектом є також врахування вартості капіталу з позиції стратегічного управління. Надмірне використання позикових ресурсів може призвести до зростання фінансового левериджу та втрати гнучкості у прийнятті рішень, тоді як надмірна орієнтація на власні кошти – до уповільнення розвитку та втрати конкурентних позицій. Тому оптимізація співвідношення між власним і позиковим капіталом має ґрунтуватися на принципах помірності, стабільності та ефективного управління ризиками.

Планування строків залучення коштів та механізмів їх повернення є важливим напрямом оптимізації джерел фінансування інноваційної діяльності підприємства, оскільки забезпечує узгодженість фінансових потоків із фазами реалізації інноваційних проєктів і мінімізує ризики нестачі ліквідності. Інноваційні процеси характеризуються тривалим циклом розвитку – від досліджень і розробок до комерціалізації результатів, що зумовлює потребу у гнучкому та збалансованому фінансовому плануванні. Раціональне визначення строків залучення ресурсів дозволяє уникнути як надлишкового залучення коштів, що створює зайві витрати, так і дефіциту фінансування, який може призвести до затримки або зриву реалізації проєкту [8].

Планування строків залучення фінансування передбачає побудову графіка потреби у капіталі з урахуванням етапів інноваційного процесу: від первинних досліджень і розробок до масштабування виробництва та виходу на ринок. На початкових стадіях важливо забезпечити достатній обсяг інвестицій для проведення науково-технічних досліджень і випробувань, тоді як у подальшому доцільно залучати додаткові кошти для впровадження інноваційних технологій та маркетингового просування нових продуктів. Такий

підхід дає змогу забезпечити поетапне фінансування, мінімізувати ризики нецільового використання ресурсів і підвищити ефективність управління грошовими потоками.

Не менш важливою складовою цього напряму є визначення механізмів повернення залучених коштів. Для позикового фінансування це означає формування графіка погашення основної суми боргу та відсотків, який відповідає прогнозованим грошовим надходженням від реалізації інноваційного продукту. Грамотно спланований механізм повернення коштів дозволяє знизити фінансове навантаження на підприємство та уникнути ризику неплатоспроможності. У разі залучення венчурного чи акціонерного капіталу необхідно передбачати механізми викупу частки інвестора або розподілу прибутку у спосіб, що забезпечує баланс інтересів між усіма учасниками інноваційного процесу.

Планування строків залучення коштів і механізмів їх повернення має базуватися на системному фінансовому прогнозуванні, врахуванні вартості капіталу, рівня ризику та очікуваної рентабельності інноваційного проєкту. Ефективне управління цими аспектами забезпечує стабільність фінансових потоків, підвищує довіру інвесторів і кредиторів, а також сприяє створенню умов для безперервного інноваційного розвитку.

Оцінка вартості фінансових ресурсів і можливих ризиків є одним із ключових напрямів оптимізації джерел фінансування інноваційної діяльності підприємства, оскільки саме від правильності визначення ціни капіталу залежить економічна доцільність реалізації інноваційного проєкту. Вартість фінансових ресурсів відображає рівень витрат, які підприємство несе в процесі залучення капіталу з різних джерел, і безпосередньо впливає на очікувану норму прибутковості інноваційних інвестицій [16, с.137].

З метою забезпечення ефективного управління фінансовими потоками доцільним є розрахунок середньозваженої вартості капіталу, що дозволяє визначити оптимальну структуру фінансування між власними та позиковими коштами. Водночас важливим аспектом є врахування ризиків, пов’язаних як із

коливаннями ринкових ставок, так і з непередбаченими змінами економічного середовища, технологічними ризиками чи можливими затримками у впровадженні інновацій. Для їх мінімізації підприємства застосовують методи сценарного аналізу, оцінювання ймовірності фінансових втрат, страхування ризиків, а також використання деривативів для хеджування процентних чи валютних коливань. Відтак комплексна оцінка вартості фінансових ресурсів у поєднанні з аналізом ризиків забезпечує підвищення фінансової стійкості підприємства, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і створює умови для стабільного розвитку інноваційного потенціалу.

Застосування інструментів фінансового контролю та моніторингу ефективності інновацій є важливим напрямом оптимізації джерел фінансування інноваційної діяльності підприємства, оскільки воно забезпечує цілеспрямоване та раціональне використання залучених ресурсів. Ефективна система фінансового контролю дозволяє не лише відстежувати рух коштів, а й оцінювати ступінь досягнення запланованих результатів інноваційного проєкту, своєчасно виявляти відхилення від бюджетних показників і визначати причини їх виникнення. До основних інструментів такого контролю належать бюджетування, фінансовий аудит, внутрішній контроль, аналіз рентабельності інновацій, а також методи оцінювання ефективності інвестицій [20, с.17].

Моніторинг ефективності інновацій передбачає систематичний збір, аналіз і інтерпретацію інформації про фінансові результати, продуктивність і соціально-економічні ефекти від упроваджених інновацій. Завдяки цьому підприємство отримує можливість оцінити не лише фактичну прибутковість проєкту, а й його вплив на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію виробничих процесів і зміцнення позицій на ринку. Водночас моніторинг сприяє удосконаленню стратегічного планування, оскільки виявлені фінансові ризики або неефективні напрями інвестування можуть бути своєчасно скориговані.

Отже, оптимізація джерел фінансування інноваційної діяльності суб’єктів господарювання є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних економічних

умовах. Вона передбачає раціональний вибір пріоритетних джерел капіталу, формування оптимальної структури власних і позикових ресурсів, ефективне планування строків їх залучення й повернення, а також оцінку вартості фінансових ресурсів і пов'язаних ризиків. Важливе значення має впровадження системи фінансового контролю та моніторингу ефективності інновацій, що сприяє підвищенню прозорості, обґрунтованості управлінських рішень і раціональному використанню капіталу. Реалізація зазначених підходів створює необхідні умови для безперервного інноваційного розвитку, зміцнення фінансової стійкості підприємства та формування конкурентних переваг.

## 3.2. Вектори підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств

Інноваційна діяльність суб'єктів господарювання є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку підприємства. Проте ефективність інноваційного процесу значною мірою визначається рівнем організації управління, що включає планування, координацію, фінансове забезпечення, контроль і оцінку результатів впровадження інноваційних рішень. В умовах сучасної економіки, яка характеризується високою динамікою технологічних змін, посиленням конкуренції та невизначеністю ринкових умов, підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю стає стратегічним завданням для підприємств усіх форм власності.

Підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств полягає у системному вдосконаленні процесів планування, організації, фінансування та контролю інноваційної роботи з метою максимізації її результативності та забезпечення стійкого конкурентного розвитку підприємства. Воно передбачає комплексне впровадження стратегічних, організаційних, фінансових, технологічних і кадрових заходів, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів, зменшення ризиків та підвищення гнучкості управлінських рішень у умовах динамічного ринкового середовища (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Вектор підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю субєктів господарювання в Україні**

| Вектор підвищення ефективності | Основні заходи / складові | Очікуваний ефект для інноваційної діяльності |
|---|---|---|
| Стратегічне планування інноваційної діяльності | Формування інноваційної стратегії, прогнозування технологічних трендів, аналіз конкурентного середовища | Забезпечення цілеспрямованості інноваційних проєктів, пріоритетність ресурсів, підвищення адаптивності підприємства |
| Раціоналізація організаційної структури та процесів управління | Створення спеціалізованих підрозділів, чіткий розподіл відповідальності, оптимізація внутрішньої взаємодії | Прискорення прийняття рішень, підвищення прозорості процесів, зниження організаційних ризиків |
| Впровадження сучасних технологічних та інформаційних рішень | Використання цифрових платформ, систем управління проєктами, аналітичних інструментів | Підвищення точності прогнозів, оперативність управлінських рішень, ефективний контроль за ресурсами |
| Моніторинг, оцінка та управління ризиками | Регулярний аналіз фінансових, технологічних і ринкових ризиків, коригування планів | Зниження ймовірності невдачі інноваційних проєктів, забезпечення безперервності процесів, оптимізація ресурсів |
| Формування інноваційної культури та мотиваційної системи персоналу | Стимулювання креативності, професійний розвиток, заохочення до генерації нових ідей | Підвищення кількості інноваційних ідей, активізація впровадження нових технологій, зміцнення конкурентних позицій |

Джерело: складено автором самостійно

Стратегічне планування інноваційної діяльності є одним із ключових векторів підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств, оскільки воно забезпечує системний та цілісний підхід до формування інноваційного розвитку організації. Його сутність полягає у визначенні довгострокових пріоритетів, цілей та напрямів інноваційної роботи, які максимально відповідають загальній стратегії підприємства, потребам ринку та потенціалу організації. Стратегічне планування дозволяє створити основу для ефективного розподілу ресурсів, мінімізації ризиків та оптимізації управлінських рішень на всіх етапах інноваційного процесу [13, с.5].

Важливим аспектом цього вектора є прогнозування технологічних та ринкових трендів, оцінка конкурентного середовища та визначення ключових напрямів науково-технічних розробок, які можуть забезпечити стійке конкурентне зростання підприємства. Стратегічне планування включає розробку довгострокових планів та дорожніх карт інновацій, які визначають послідовність

впровадження нових продуктів, технологій або організаційних рішень, враховують часові рамки, потреби у фінансуванні та людських ресурсах.

Ключовим елементом стратегічного планування є визначення інноваційних пріоритетів, що дозволяє зосередити увагу на найбільш перспективних і доцільних проєктах, уникаючи розпорошення ресурсів на менш ефективні ініціативи. Це забезпечує більш точне прогнозування економічної ефективності інноваційної діяльності та дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, включаючи коливання ринкового попиту, розвиток технологій та появу нових конкурентів.

Також стратегічне планування передбачає інтеграцію інноваційної діяльності у загальну систему управління підприємством, що забезпечує узгодженість фінансових, організаційних та технологічних рішень. Це створює передумови для формування ефективної системи мотивації персоналу, розвитку корпоративної культури інновацій та стимулювання творчої активності співробітників.

Раціоналізація організаційної структури та процесів управління є важливим вектором підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств, оскільки вона спрямована на створення оптимальної системи взаємодії підрозділів, що безпосередньо залучені до інноваційних процесів, та забезпечує раціональне використання наявних ресурсів. Суть цього підходу полягає у побудові гнучкої, адаптивної та функціонально узгодженої організаційної структури, яка сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень, координації між різними ланками підприємства та підвищенню загальної ефективності інноваційної діяльності [36, с.435].

Раціоналізація передбачає оптимізацію як формальної, так і функціональної структури підприємства шляхом визначення чітких ролей та відповідальностей підрозділів і посадових осіб, що беруть участь у розробці, впровадженні та комерціалізації інноваційних проєктів. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, скоротити управлінські витрати та підвищити продуктивність взаємодії між відділами. Особлива увага приділяється

забезпеченню ефективного інформаційного обміну та координації рішень, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та оперативно адаптувати інноваційні стратегії до ринкових умов.

Важливим аспектом є також оптимізація управлінських процесів, що включає розробку регламентів, процедур та методик планування, контролю та оцінки ефективності інноваційних проєктів. Такий підхід дозволяє підвищити прозорість процесів, забезпечити своєчасне виявлення відхилень від планових показників та оперативне коригування управлінських рішень. Крім того, удосконалення організаційних процесів сприяє розвитку міжфункціональної співпраці, стимулює творчий потенціал персоналу та знижує ризики, пов’язані з неефективним використанням ресурсів [17, с.92].

Раціоналізація організаційної структури та процесів управління також передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій та інструментів управлінського аналізу, що дозволяє автоматизувати рутинні операції, підвищити швидкість прийняття рішень та забезпечити більш точний моніторинг показників інноваційної діяльності. Це сприяє формуванню гнучкої та динамічної організаційної системи, здатної швидко адаптуватися до змін ринкового та технологічного середовища.

Впровадження сучасних технологічних та інформаційних рішень є ключовим вектором підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств, оскільки воно дозволяє значно підвищити оперативність, точність і комплексність прийняття управлінських рішень, а також оптимізувати всі етапи інноваційного процесу − від формування ідеї до її комерціалізації. Суть цього вектора полягає у використанні інформаційно-комунікаційних технологій, програмного забезпечення для управління проєктами, аналітичних платформ і систем автоматизованого контролю, які забезпечують інтеграцію інформаційних потоків, доступність даних у реальному часі та ефективну взаємодію між структурними підрозділами підприємства.

Застосування технологічних рішень дозволяє підприємству не лише оптимізувати процеси планування, ресурсного забезпечення та контролю

виконання інноваційних проєктів, але й підвищити прозорість та точність оцінки їх результативності. Зокрема, сучасні програмні комплекси для управління інноваціями забезпечують систематизацію даних про поточні та перспективні проєкти, дозволяють проводити багаторівневий аналіз ризиків, фінансових потоків і ефективності використання ресурсів, а також автоматизують процеси складання звітності і моніторингу показників результативності [37, с.75].

Інформаційні рішення, включаючи платформи для бізнес-аналітики, системи управління знаннями та цифрові інструменти прогнозування, дозволяють здійснювати глибокий аналіз ринкових тенденцій, поведінки споживачів, технологічних інновацій і конкурентного середовища. Це створює умови для більш точного стратегічного та тактичного планування інноваційної діяльності, а також для прийняття обґрунтованих рішень щодо пріоритетності проєктів, розподілу фінансових та матеріальних ресурсів і управління ризиками.

Впровадження сучасних технологічних рішень також сприяє підвищенню гнучкості організаційної структури підприємства та швидкості адаптації до змін зовнішнього середовища. Автоматизація рутинних процесів звільняє управлінський персонал для виконання аналітичних та стратегічних завдань, сприяє розвитку творчого потенціалу співробітників і забезпечує більш ефективну взаємодію між різними підрозділами.

Моніторинг, оцінка та управління ризиками є одним із ключових векторів підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств, оскільки інноваційні процеси за своєю природою характеризуються високим рівнем невизначеності та значними фінансовими, технологічними й організаційними ризиками. Суть цього вектора полягає у систематичному виявленні потенційних загроз для успішної реалізації інноваційних проєктів, оцінці ймовірності їх настання та можливого впливу на фінансові результати, а також у розробці й впровадженні заходів щодо їх мінімізації або нейтралізації.

Моніторинг ризиків передбачає постійне відстеження ключових факторів, що можуть негативно вплинути на хід інноваційної діяльності, включаючи

зміни кон’юнктури ринку, технологічні невдачі, регуляторні обмеження, коливання вартості ресурсів і непередбачувані внутрішні процеси підприємства. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми та приймати коригувальні рішення ще на ранніх стадіях реалізації проєктів, що значно підвищує ймовірність їх успішного завершення.

Оцінка ризиків полягає у кількісному та якісному аналізі потенційних загроз і їхніх наслідків для підприємства. Використовуються методи сценарного аналізу, ймовірнісного моделювання, фінансового та технологічного аналізу, що дозволяє визначити пріоритетність ризиків і розробити обґрунтовані стратегії їхнього управління. У процесі оцінки враховуються як внутрішні чинники (структура капіталу, кадровий потенціал, організаційні процеси), так і зовнішні (економічна та політична нестабільність, конкуренція, інноваційна привабливість ринку) [1].

Управління ризиками передбачає впровадження комплексних заходів, спрямованих на мінімізацію їхнього негативного впливу. До таких заходів належать диверсифікація джерел фінансування та інноваційних проєктів, страхування фінансових та технологічних ризиків, використання захисних механізмів (деривативи, хеджування), а також створення резервних фондів і резервів часу для критичних етапів проєкту. Крім того, ефективне управління ризиками включає розвиток системи внутрішнього контролю та аудитів, що забезпечує регулярну перевірку відповідності проєктної діяльності встановленим стандартам і планам.

Інтеграція моніторингу, оцінки та управління ризиками у систему управління інноваційною діяльністю забезпечує підвищення фінансової стабільності підприємства, дозволяє оптимально розподіляти ресурси та сприяє прийняттю стратегічно обґрунтованих рішень. Вона формує передумови для своєчасного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, зменшує ймовірність невдач і втрат, а також створює умови для сталого розвитку інноваційного потенціалу підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Формування інноваційної культури та мотиваційної системи персоналу є важливим вектором підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств, оскільки успіх інноваційних проєктів значною мірою залежить від рівня залученості, креативності та професійної компетентності співробітників. Інноваційна культура передбачає створення сприятливого середовища, в якому заохочується генерація нових ідей, підтримується ризиковане мислення, відкрите обговорення інноваційних рішень та активна участь персоналу у процесах розробки й впровадження нових продуктів, технологій або організаційних підходів.

Суть цього вектора полягає у формуванні ціннісних орієнтирів, норм і правил, що стимулюють інноваційну активність співробітників, підвищують їхню відповідальність за результати інноваційної діяльності та сприяють розвитку професійних компетенцій. В умовах підприємства інноваційна культура забезпечує цілісність політики інноваційного розвитку, сприяє ефективному обміну знаннями між структурними підрозділами та створює умови для безперервного навчання й адаптації до змін зовнішнього середовища.

Мотиваційна система персоналу відіграє ключову роль у підтримці інноваційної активності, оскільки дозволяє поєднати інтереси працівників із стратегічними цілями підприємства. До основних складових такої системи належать матеріальні стимули (премії, бонуси, участь у прибутку, опціони на акції), нематеріальні стимули (професійне визнання, кар’єрне зростання, участь у престижних проєктах), а також створення умов для самореалізації та творчого розвитку співробітників. Ефективна мотиваційна система враховує індивідуальні потреби та потенціал працівників, стимулює ініціативність, відповідальність і готовність до впровадження нових рішень, що сприяє зростанню продуктивності та інноваційної спроможності підприємства [28, с.86].

Таким чином, підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств виступає комплексним процесом, спрямованим на створення стійкої та продуктивної системи інноваційного розвитку, що здатна забезпечити довгострокове зростання конкурентних переваг і адаптацію до змін зовнішнього середовища.

# ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження інноваційної діяльності підприємства в контексті оптимізації джерел фінансування та механізму управління зроблено такі висновки:

1. Визначено, що вчені та законотворці розглядають інноваційну діяльність як комплексну економічну категорію, що охоплює створення, впровадження та комерціалізацію нових або вдосконалених продуктів, технологій і процесів, поєднуючи правове закріплення на законодавчому рівні з науковим підходом, який акцентує як на підприємницькому та комерційному результаті, так і на системності, трансформації ідей у практичні рішення, колективній участі персоналу та задоволенні суспільних потреб. Враховуючи зазначене, нами запропоновано авторське визначення інноваційної діяльності підприємства як цілеспрямованого комплексу організаційних, науково-технічних, виробничих та управлінських заходів, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію нових або вдосконалених продуктів, технологій, послуг та процесів з метою підвищення конкурентоспроможності, ефективності діяльності та задоволення потреб ринку і суспільства. Водночас ефективність управління інноваційною діяльністю визначається не лише здатністю підприємства генерувати інноваційні ідеї та трансформувати їх у ринково затребувані рішення, а й раціональним використанням фінансових ресурсів, які формують основу реалізації інноваційних проєктів. Вибір джерел фінансування, поєднання власних, залучених та позикових коштів, а також урахування внутрішніх та зовнішніх факторів і обмежень забезпечують баланс між фінансовою незалежністю підприємства, ризиками і стратегічними цілями розвитку.

2. Виявлено, що механізм управління інноваційною діяльністю підприємства виступає ключовим елементом забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку у сучасних умовах глобальної економічної конкуренції та прискореного технологічного прогресу. Його ефективність визначається системністю та комплексністю, що проявляється у

чітко структурованих етапах управління − від стратегічного аналізу та оцінки джерел інноваційних можливостей до вибору пріоритетних проєктів, їх практичної реалізації та контролю результатів. Кожен етап передбачає узгодження стратегічних і тактичних рішень, мобілізацію ресурсів, координацію дій різних підрозділів та створення умов для оптимального функціонування інноваційної системи. Важливим аспектом є застосування різноманітних методів − від роудмапінгу та програмно-цільового планування до аутсорсингу та фінансової оптимізації портфеля досліджень і розробок, що дозволяє обирати найбільш доцільні підходи для конкретного підприємства та досягати бажаних результатів з мінімальними витратами. Не менш значущим є використання комплексного набору інструментів − організаційних, економічних, правових, інформаційних та соціально-управлінських, які забезпечують практичне втілення прийнятих управлінських рішень, стимулюють розвиток людського потенціалу та формують сприятливе інноваційне середовище.

3. З’ясовано, що інноваційна активність промислових підприємств в Україні протягом 2020-2024 років характеризувалася нестійкою динамікою, що відображала як вплив зовнішніх кризових чинників, передусім повномасштабної війни та економічних потрясінь, так і поступову адаптацію бізнесу до нових умов господарювання. Незважаючи на різке скорочення кількості інноваційно активних підприємств у 2023 році, у 2024 році спостерігалося помітне пожвавлення інноваційної активності, що свідчить про відновлення виробничого потенціалу та зростання інвестиційної активності бізнесу. Національна специфіка проявлялася у домінуванні інноваційної діяльності в переробній промисловості, відносно низькому рівні активності у добувному секторі та поступовому зростанні ролі енергетичних і екологічних підприємств. Аналіз фінансування інновацій показав переважання власних коштів підприємств над державними та зовнішніми джерелами, низький рівень співпраці з науковими установами та високий ступінь чутливості інноваційних витрат до політичної й економічної нестабільності. Водночас позитивним трендом стало збільшення обсягів внутрішніх науково-дослідних робіт і матеріально-технічного оновлення виробництва у 2024 році, а також посилення ролі держави та іноземних

інвесторів у фінансуванні інноваційних проєктів.

4. Встановлено, що інноваційна діяльність УПК «ІНТЕРПАЙП» є системною, комплексною та стратегічно спрямованою на забезпечення конкурентних переваг підприємства як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Високий рівень технологічного оновлення виробничих процесів, реалізація масштабних екологічних проєктів, таких як будівництво електросталеплавильного заводу «ІНТЕРПАЙП СТАЛЬ» з максимальною автоматизацією, замкнутим циклом водопостачання та сучасними системами газо- і пилоочищення, свідчить про прагнення компанії поєднувати ефективність виробництва з відповідальністю перед довкіллям. Значну роль у підвищенні операційної ефективності відіграє цифровізація всіх ключових бізнес-процесів, зокрема інтеграція єдиної ERP-системи для управління виробництвом, логістикою, фінансами та обслуговуванням обладнання, що дозволяє оптимізувати ресурси, скоротити час на виробничі операції та мінімізувати втрати. Водночас діяльність центру R&D та впровадження інноваційних продуктів, таких як преміальні з’єднання для нафтових і газових свердловин та колісні пари Ultimate для залізничного транспорту, демонструють здатність підприємства реагувати на вимоги ринку та адаптувати продуктову пропозицію до високих міжнародних стандартів. Особливу увагу слід звернути на застосування Art & Tech рішень у корпоративному середовищі, що сприяє розвитку креативності та ефективності персоналу, що, у поєднанні з масштабними технічними інноваціями, формує цілісну систему інноваційного розвитку субєкта господарювання.

5. Аргументовано, що оптимізація джерел фінансування інноваційної діяльності суб’єктів господарювання є багатогранним і стратегічно важливим процесом, що визначає ефективність використання фінансових ресурсів та стійкість підприємства в умовах ринкової економіки. Раціональне поєднання власних, позикових та залучених коштів дозволяє забезпечити необхідну ліквідність, мінімальну вартість капіталу та прийнятний рівень ризику, водночас підтримуючи автономність управлінських рішень і гнучкість фінансування. Особливе значення мають планування строків залучення ресурсів та механізмів

їх повернення, що забезпечує узгодженість фінансових потоків із фазами реалізації інноваційних проєктів і мінімізує ризики нецільового використання коштів. Комплексна оцінка вартості капіталу та ризиків, застосування методів сценарного аналізу, страхування і хеджування дозволяють підвищити фінансову стійкість підприємства та створити умови для безперервного розвитку інноваційного потенціалу. Водночас інтеграція системи фінансового контролю і моніторингу ефективності інновацій забезпечує цілеспрямоване використання ресурсів, своєчасне виявлення відхилень від планових показників і підвищення рівня стратегічного управління.

6. Обгрунтовано, що підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств є комплексним і стратегічно важливим завданням, що охоплює як організаційні, так і фінансові, технологічні та кадрові аспекти діяльності. Системне впровадження стратегічного планування дозволяє чітко визначати пріоритети, формувати довгострокові цілі і напрями інноваційної роботи, оптимізувати розподіл ресурсів і мінімізувати ризики, забезпечуючи узгодженість інноваційних ініціатив із загальною стратегією підприємства. Раціоналізація організаційної структури та управлінських процесів сприяє підвищенню швидкості прийняття рішень, ефективній взаємодії підрозділів і прозорості процесів, що зменшує організаційні ризики та підвищує продуктивність управлінської діяльності. Впровадження сучасних технологічних і інформаційних рішень забезпечує оперативність та точність прийняття рішень, автоматизацію рутинних процесів, інтеграцію інформаційних потоків і ефективний контроль за ресурсами. Моніторинг, оцінка та управління ризиками дозволяють системно виявляти потенційні загрози, оцінювати їхній вплив на результати інноваційної діяльності та вчасно застосовувати заходи щодо їх мінімізації, що підвищує фінансову стабільність і стійкість підприємства. Особливе значення має формування інноваційної культури та мотиваційної системи персоналу, що стимулює креативність, ініціативність і професійний розвиток співробітників, забезпечує генерацію нових ідей та активне впровадження інновацій, зміцнюючи конкурентні позиції підприємства.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Братусь Г. А., Мазур Ю. В., Козлова А. І. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств на основі управління їх інноваційною діяльністю. *Ефективна економіка*. 2025. №6. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6733/6831 (дата звернення: 29.10.2025).

2. Вавринець В. Я. Фінансові механізми підтримки інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні. *Ефективна економіка*. 2025. №3. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6051/6115 (дата звернення: 29.10.2025).

3. Гринько Т. В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. №8. С. 30-32.

4. Гуща А. В., Боронос В. Г., Романова Ю. Ю. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/174.pdf (дата звернення: 29.10.2025).

5. Державна служба статистики України : вебсайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 29.10.2025).

6. Захаркін О. О. Інноваційна діяльність підприємства: теоретичний аспект. *Проблеми економіки*. 2013. №4. С. 274-280.

7. Здольник В. В. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №11. С. 209-212.

8. Здольник В. В. Підвищення ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. №6. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6822/6925 (дата звернення: 29.10.2025).

9. Інтерпайп : вебсайт. URL: https://interpipe.biz/ua/innovations/ (дата звернення: 29.10.2025).

10. Іполітова І. Я., Селезньова Г. О. Управління інноваційною діяльністю підприємства: процесний підхід. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Т. 25. Вип. 6. С. 143-149.

11. Квасницька Р. С., Ардашкіна Н. С. Особливості інноваційної діяльності підприємству сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2009. Т. 3. №6. С. 247-251.

12. Кобушко І. М., Колесник М. Є. Аналіз джерел фінансування інноваційної діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 12(1). С. 187-190.

13. Кравченко О. О., Рибак Н. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємницької діяльності. *Економічний простір*. 2024. №195. С. 3-7.

14. Ксьонжик І. В. Формування джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств м'ясопереробної галузі України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 5(3). С. 45-48.

15. Лотарєв А. Г. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2017. Вип. 1. С. 155-164.

16. Мамонтова Н. А., Іванчук Н. В. Сучасні тенденції фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств України. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. №28. С. 129-139.

17. Махомет О. А. Удосконалення управління інноваційною діяльністю на підприємстві. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 1. С. 86-98.

18. Микитюк П. П., Сенів Б. Г. Інноваційна діяльність : навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.]. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 392 с.

19. Огренич Ю. О. Особливості формування та використання механізму управління інвестиційно-інноваційною діяльністю промислових підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 13. С. 123-134.

20. Павлова Г. Є., Атамас О. П. Управління інноваційною та інвестиційною діяльністю підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2024. №9. С. 13-18.

21. Полегенька М. А. Особливості інноваційної діяльності в агропромислових підприємствах України. *Агросвіт*. 2013. №6. С. 49-54.

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

23. Польова Н. Етапи формування механізму управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10(1). С. 394-399.

24. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. №1560-XII. Дата оновлення: 31.10.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text (дата звернення: 29.10.2025).

25. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. №40-IV. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text (дата звернення: 29.10.2025).

26. Прохорчук С. В. Формування механізмів управління інноваційною діяльністю. *Таврійський науковий вісник*. 2015. Вип. 93. С. 346-353.

27. Романів Р. В. Інноваційна діяльність під час війни: пріоритети здійснення та шляхи фінансування. *Центральноукраїнський науковий вісник. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 12. С. 296-306.

28. Семенова В. Г., Кобилінський О. Ю. Стимулювання працівників як спосіб активізації інноваційної діяльності на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. №8. С. 83-88.

29. Стретович О. А., Скопенко Н. С. Фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств України. *Економіка і управління бізнесом*. 2023. Т. 14. №2. С. 21-32.

30. Ткаченко П. В. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 19. С. 40-45.

31. Файчук О. М., Файчук О. В. Інноваційний процес як рушійна сила економічного зростання. *Бізнес Інформ*. 2013. №10. С. 66-70.

32. Халатур С., Халатур О. Методичний інструментарій фінансування

інноваційної діяльності в АПК. *Світ фінансів*. 2019. Вип. 3. С. 65-75.

33. Харченко Т. О., Войналович Т. М., Фатюк А. В. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств в умовах невизначеності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 5(1). С. 133-139.

34. Христенко О. В. Управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 4 (37). С. 48-54.

35. Чаплінський В. Р. Інноваційна активність в Україні, тенденції таперспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/102.pdf (дата звернення: 29.10.2025).

36. Чумак О. В., Левіна М. В., Олексієнко Б. М. Оптимізація бізнес-процесів підприємств у системі стратегічного управління інноваційною діяльністю. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 430-436.

37. Шандова Н. В., Тарасюк А. В. Концептуальні засади активізації інноваційної діяльності підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2023. Вип. 104. С. 68-78.

38. Шкарубо М. Є., Фоменков В. В. Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах цифровізації. *Economic synergy*. 2025. Iss. 1. С. 255-266.

39. Яковлев А. І. Інноваційна діяльність як фактор економічного розвитку малих підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2014. №2 (12). С. 115-119.