

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»  
на тему: «Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємства»

Виконав: студент групи 601-ЕМо

Даниленко Владислав Олександрович \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Биба В.В. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1. Інноваційна діяльність підприємства: сутність і основні завдання в сучасних економічних умовах .....	6
1.2. Особливості організації та управління інноваційною діяльністю на підприємстві .....	14
1.3. Форми та джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства .....	23
Висновки до розділу 1 .....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ СТАЛЕЛИВАРНИЙ ЗАВОД» .....	34
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» .....	34
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» .....	44
2.3. Оцінка сучасного стану інноваційної діяльності та її фінансового забезпечення на АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» .....	57
Висновки до розділу 2 .....	67
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ СТАЛЕЛИВАРНИЙ ЗАВОД» .....	70
3.1. Стратегічні напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» .....	70
3.2. Розробка заходів для покращення фінансового забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» .....	78
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	87
Висновки до розділу 3.....	95
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	103
ДОДАТКИ.....	112

## ВСТУП

У сучасному економічному середовищі, де зміни відбуваються з неймовірною швидкістю, а конкуренція за ресурси, ринки та інноваційні ідеї стає все гострішою, здатність підприємства впроваджувати нововведення визначає його стійкість і перспективи розвитку. Інновації створюють нові можливості, формують тенденції розвитку галузей і задають темп економічного зростання національної економіки. Проте навіть найбільш обґрунтовані ідеї залишаються лише потенціалом, якщо вони не підкріплені належним фінансовим забезпеченням. Лише тоді, коли інноваційна діяльність підтримана системними фінансовими ресурсами, з'являється простір для ефективного розвитку, реалізації стратегічних цілей і досягнення конкурентних переваг. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності охоплює весь комплекс ресурсів, механізмів і джерел, які дозволяють унікальним ідеям перетворюватися на реальні продукти, технології або процеси. Воно визначає не лише можливості впровадження конкретного інноваційного проекту, а й здатність підприємства адаптуватися до ринкових викликів, швидко реагувати на зміни та формувати стратегічні конкурентні переваги. Недостатнє або нерівномірне фінансування може стримувати розвиток, а ефективне – стає каталізатором прогресу, стимулом для системного оновлення.

Проблематика фінансового забезпечення інноваційної діяльності перебуває в центрі уваги багатьох українських і зарубіжних вчених. У своїх наукових працях О.П. Борисенко, О.В. Гук, Н.В. Дацій, І.І. Жук, М.В. Заплатинський, А.Г. Кацідим, І.А. Косач, Л.О. Кустрич, Н.В. Лагодієнко, О.Г. Малій, Н.А. Мамонтова, П.А. Стецюк розкривають сутність інноваційної діяльності, механізми її фінансування та методи забезпечення ресурсами інноваційних проєктів, підкреслюючи, що добре продумане фінансування стає ключовим чинником успішної реалізації новаторських ідей та сталого розвитку підприємства. Водночас, існуючі підходи потребують адаптації до сучасних економічних викликів. Це створює потребу в ґрунтовному дослідженні способів удосконалення фінансового забезпечення інноваційної діяльності, розробці моделей, які забезпечують ефективне використання ресурсів, зменшують ризики та

підвищують результативність інвестицій. Актуальність обраної теми визначена необхідністю пошуку таких підходів на практиці, що дозволяють великим підприємствам, зокрема АТ «Кременчуцький сталеливарний завод», реалізовувати інноваційні проекти максимально ефективно.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів та внесення авторських пропозицій щодо удосконалення фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі було вирішено наступні завдання:

розкрити сутність інноваційної діяльності підприємства, її основні завдання в сучасних економічних умовах;

розглянути ключові елементи системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві; надати характеристику форм і джерел фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»;

оцінити сучасний стан інноваційної діяльності та її фінансове забезпечення на АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»;

визначити стратегічні напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»;

розробити заходи для покращення фінансового забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»;

оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти фінансового забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод».

Для досягнення поставленої мети було застосовано системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів у їх взаємодії та взаємообумовленості. На

різних етапах дослідження було застосовано такі методи: абстрактно-логічний; економіко-статистичний; теоретичного узагальнення; порівняльного аналізу; метод SWOT-аналізу та інші.

Інформаційне забезпечення кваліфікаційної роботи складають фундаментальні положення менеджменту, законодавчі і нормативно-правові акти, які регламентують діяльність підприємств в Україні, наукові праці відомих українських і зарубіжних вчених, присвячені проблематиці обраної нами теми дослідження, відкриті джерела мережі Інтернет, статистична і фінансова звітність АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022-2024 рр.

Наукова новизна одержаних у кваліфікаційній роботі результатів полягає у систематизації теоретичних, методичних і практичних положень щодо фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

Запропоновані у роботі рекомендації щодо удосконалення фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства можуть бути впроваджені у практичну діяльність АТ «Кременчуцький сталеливарний завод». Про доцільність впровадження запропонованих заходів у діяльність даного суб'єкта господарювання свідчать відповідні розрахунки їх ефективності.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження обговорені на XII Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах Євроінтеграції» (Полтава, 6 листопада 2025 р.)

За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді: Биба В.В., Даниленко В.О. Цифрові інновації у транспортній логістиці як інструмент реалізації стратегії сталого розвитку 2030 // XII Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах Євроінтеграції» (Полтава, 6 листопада 2025 р.). – НУПП, 2025. – С. 160.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 23 таблиці, 10 рисунків, 86 джерел літератури, а також 6 додатків. Загальний обсяг роботи складає 111 сторінок друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Інноваційна діяльність підприємства: сутність і основні завдання в сучасних економічних умовах

Повномасштабне вторгнення РФ на територію України спричинило глибокі потрясіння в економіці нашої держави, суттєво змінивши її структуру та усталені механізми функціонування. Масштабні руйнування інфраструктури – житлової, транспортної, енергетичної, промислової, освітньої та медичної [85] – у поєднанні з втратою виробничих потужностей і порушеннями логістичних ланцюгів відчутно ускладнили роботу державних і приватних підприємств. Додаткового тиску зазнала економіка через блокування та окупацію портів на Чорному й Азовському морях [72], що різко звузило експортні можливості країни. Навіть після часткової переорієнтації перевезень на автомобільні та залізничні маршрути обсяги експорту залишилися на 35 % нижчими [74].

В умовах таких глибоких структурних змін та зростання зовнішніх ризиків підприємства змушені шукати нові траєкторії розвитку, спираючись на інноваційні підходи, які забезпечують не лише швидку адаптацію, а й трансформацію внутрішніх бізнес-процесів. Це передбачає необхідність переосмислення організаційної логіки виробництва, перерозподіл управлінських функцій і впровадження сучасних технологічних рішень, що підсилюють стійкість і конкурентоспроможність у мінливому середовищі. Інновації перестають бути фрагментарними покращеннями й набувають статусу системного чинника, який формує логіку діяльності підприємства та його стратегічну й ціннісну траєкторію.

Розвиток наукових підходів до вивчення інновацій ілюструє, як зміни середовища та технологічний прогрес формують сучасні концепції управління

інноваціями та визначають ефективність діяльності підприємств (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Етапи розвитку теорії інновацій: від ранніх концепцій до сучасних  
практичних підходів**

Етапи розвитку	Розробники та їх ідеї	Фактори, що вплинули на формування теорії інновацій
1	2	3
Фундаментальний етап (1910–1930 рр.) – зародження концепції інновацій як рушійної сили економічного розвитку, формування базових ідей про роль підприємництва та технологічних змін.	Й.А. Шумпетер [80]. Інновації – рушійні процеси, що трансформують економіку, підвищують продуктивність та формують нові економічні цикли.	Соціально-економічні потрясіння Першої світової війни, що підкреслили нестійкість традиційних економічних структур. Швидке зростання промислового виробництва та технологічна модернізація, які стимулювали потребу у нових механізмах розвитку. Усвідомлення ролі підприємництва та інновацій як ключового драйвера економічного зростання. Формування концепції економічних циклів, пов'язаних із технологічними зрушеннями. Зростаюче значення наукових досліджень для практичного впровадження інновацій.
Етап прикладних досліджень (1940–1970 рр.) – практична апробація і системне вивчення інновацій як інструменту підвищення ефективності підприємств та відновлення економіки.	Р.М. Солоу [77], К.Дж. Ерроу [76]. Інновації як фактор підвищення ефективності підприємств і галузей; розробка моделей економічного зростання.	Повоєнна відбудова після Другої світової війни, що вимагала відновлення економічних ланцюгів, інфраструктури та промислових потужностей. Активне державне фінансування наукових досліджень і відновлення системи освіти, що створювало умови для вивчення інновацій. Підвищена увага до практичного застосування інновацій для економічного відновлення та підвищення продуктивності. Розширення інституційного та організаційного забезпечення науково-технічної діяльності. Зростання усвідомлення взаємозв'язку між технологічними змінами та економічним зростанням.
Теоретичний прорив (середина 70-х – кінець ХХ ст.) -інтеграція технічних, соціальних та політичних аспектів інновацій та формування національних і регіональних інноваційних систем як нової парадигми розвитку	Р.Р. Нельсон [82], К. Фрімен [83]. Інновації враховують технічні, соціальні, політичні та культурні аспекти; формуються національні та регіональні інноваційні системи.	Глобалізація економіки та активне міжнародне співробітництво, що стимулювало інтеграцію знань і технологій. Поширення інформаційно-комунікаційних технологій, що змінило підходи до організації виробництва та наукових досліджень. Активна роль державної політики в підтримці інновацій та створенні сприятливого інституційного середовища. Формування національних і регіональних інноваційних систем, які поєднували науку, бізнес та державу.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Сучасний етап (початок ХХІ ст. – дотепер) – орієнтація на управління інноваційними процесами, розвиток екосистем і створення сприятливого середовища для інтеграції знань, технологій і підприємництва.	Ч. Весснер [86], Г. Іцковіц [78]. Фокус на управлінні інноваціями, створенні сприятливого середовища та формуванні інноваційних екосистем	<p>Стрімкий розвиток цифрових та інформаційних технологій, що кардинально змінив структуру економіки та способи організації бізнесу.</p> <p>Глобальна економічна інтеграція та міжнародне співробітництво, що стимулює обмін знаннями і технологіями.</p> <p>Комплексна підтримка інновацій з боку держави, міжнародних організацій та венчурного капіталу.</p> <p>Формування стартап-екосистем та розвитку підприємницьких мереж, що прискорюють трансфер технологій.</p> <p>Орієнтація на управління знаннями, інтелектуальним капіталом та системами відкритих інновацій.</p> <p>Необхідність міжгалузевої кооперації та адаптації до швидких технологічних і ринкових змін.</p>

**Джерело:** узагальнено автором а даними [76; 77; 78; 80; 82; 83; 86].

Як видно з табл. 1.1, класична концепція «креативного руйнування» Й. Шумпетера [80] заклала основу для розуміння інновацій як ключового чинника економічного розвитку. Подальші наукові дослідження, зокрема роботи Р. Солоу [77] та К. Дж. Ерроу [76], суттєво розширили цей підхід, підкресливши практичне значення інновацій для підвищення продуктивності та визначивши роль держави у стимулюванні науки й технологій. У 70-80-і рр. ХХ століття уявлення про інновації трансформуються, і їх починають розглядати як складний соціально-економічний процес, що охоплює технічні, політичні та культурні аспекти (Р. Нельсон [82], К. Фрімен [83]). На початку ХХІ століття активно формуються інноваційні екосистеми, які інтегрують наукову, підприємницьку та державну діяльність, наприклад, через спільні дослідницькі центри, технологічні парки та програми підтримки стартапів, створюючи сприятливі умови для ефективної генерації, поширення та впровадження нових знань і технологій.

Багатогранність феномену інновацій зумовила формування трьох основних наукових підходів до їх вивчення [18; 33; 58]. Продуктовий підхід розглядає інновацію як результат творчої діяльності, що проявляється у створенні нових або

істотно вдосконалених продуктів і технологій, дозволяючи оцінювати результати інноваційної діяльності через конкретні продукти. Процесний підхід акцентує увагу на послідовності дій із запровадження нових рішень або вдосконалення наявних технологій, допомагаючи систематизувати управлінські та організаційні етапи впровадження інновацій. Еволюційний підхід підкреслює безперервність оновлення, яке охоплює не лише продукти та технології, а й цілі системи, надаючи методологічну основу для аналізу стратегічного розвитку і постійного оновлення.

За переконанням Л. Лазоренко [45], сутність інновацій полягає у здатності трансформувати нові ідеї в реальні економічні, соціальні чи культурні цінності, що підвищують ефективність та адаптивність будь-якої соціально-економічної системи. Цілком погоджуючись із С.Я. Бабінською та А.Б. Бойчук [6], вважаємо, що інновації охоплюють не лише створення нових продуктів і технологій, а й оновлення процесів, організаційних структур, методів управління та форматів взаємодії між елементами системи. Саме завдяки цьому інновації забезпечують розвиток окремих підприємств, галузей та економіки в цілому. У сучасному бізнес-середовищі вони постають як здатність адаптувати нові ідеї до вимог часу та перетворювати їх на практичну користь, що потребує постійного пошуку рішень, готовності до змін та вміння реалізовувати нові можливості [55; 62; 65].

Інновація набуває реальної економічної цінності лише за умови її практичного впровадження у діяльність підприємства. Саме цю функцію виконує інноваційна діяльність, яку можна визначити як цілеспрямований і послідовний процес створення, освоєння та впровадження нововведень. Охоплюючи повний інноваційний цикл – від зародження ідеї до її комерціалізації та отримання відчутного ефекту – інноваційна діяльність забезпечує трансформацію нововведень у практичну цінність. У такому розумінні інновації й інноваційна діяльність виступають взаємопов'язаними елементами єдиної системи, у якій інновації визначають зміст і потенціал нових рішень, а інноваційна діяльність забезпечує їх реалізацію та формування конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного середовища.

Сучасні умови господарювання потребують від підприємств не лише застосування окремих інноваційних рішень, а й побудови цілісної системи інноваційної діяльності, здатної забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність. Зокрема, мова йде про системне оновлення продуктів, виробничих процесів і управлінських механізмів під впливом технологічних змін, цифрової трансформації та посилення конкуренції. Формування комплексного підходу до організації інноваційної діяльності стає ключовим чинником створення унікальних ринкових переваг і генерування нової цінності для споживачів. Для чіткого розмежування підходів до визначення сутності інноваційної діяльності підприємства доцільно проаналізувати існуючі концепції, представлені в наукових джерелах. Дослідження показують, що інноваційну діяльність можна розглядати з різних позицій, які виділяють її функціональні, процесні та системні характеристики. Узагальнення цих підходів дозволяє сформулювати загальне уявлення про зміст економічної категорії, визначити її роль у діяльності підприємства та забезпечити методологічну основу для подальших теоретичних і практичних досліджень (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Наукові підходи до визначення сутності поняття «інноваційна діяльність підприємства»**

Наукові підходи	Автор(и), джерело	Визначення поняття «інноваційна діяльність»
1	2	3
Функціонально-діяльнісний	О.В. Гук, Л.П. Шендрівська, Г.А. Мохонько [21]	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.
	О.В. Христенко [67]	Інноваційна діяльність підприємства – це будь-які прагнення та дії з боку керівників та всього трудового колективу щодо формування та впровадження різних інноваційних проектів у діяльність підприємства з метою поліпшення його бізнес-процесів.
	О. Музиченко-Козловська [53]	Інноваційна діяльність на засадах сталого розвитку – це діяльність, яка спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, що зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг задля досягнення економічного, соціального та екологічного ефектів.

## Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Процесний	Н.М. Котвицька, С.Г. Скородід [38]	Інноваційна діяльність – це складний багаторівневий процес, що включає генерування нових знань, їх трансформацію в інноваційні продукти, процеси або послуги, та подальшу комерціалізацію.
	Д. Крилов [41]	Інноваційна діяльність – це організація науково-дослідного процесу, спрямованого на створення та впровадження інновацій з метою їх подальшого використання на підприємства або для ефективної реалізації на зовнішньому чи внутрішньому ринку.
	А.В. Грiщенко [18]	Інноваційна діяльність – це комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості свого виробництва як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.
Системний	О.В, Шатіло [68]	Інноваційна діяльність має комплексний, системний характер і охоплює такі види робіт, як пошук ідей, ліцензій, патентів, кадрів, організацію дослідницької роботи, інженерно-технічну діяльність, що об'єднує винахідництво, раціоналізацію, конструювання, створення інженерно-технічних об'єктів, інформаційну та маркетингову діяльність, і на цій основі забезпечує створення прогресивних умов для інноваційного розвитку та активізації інноваційних процесів.
	О.В. Большая, І.В. Бабенко, І.С. Іщенко, С.П. Школяр, Н.В. Харченко [10]	Інноваційна діяльність – це сукупність заходів, орієнтованих на розробку і впровадження нових продуктів, послуг або процесів, які відповідають потребам ринку та надають конкурентну перевагу.

**Джерело:** узагальнено автором за даними [10; 18; 21; 38; 41; 53; 67; 68].

Порівняння сучасних наукових підходів, наведених у табл. 1.2, свідчить, що інноваційна діяльність підприємства є багатовимірним явищем, яке поєднує в собі функціональні, процесні та системні аспекти. Вона охоплює весь цикл створення та впровадження нововведень – від генерації знань і науково-дослідних розробок до їх практичного використання та комерціалізації. Розгляд інноваційної діяльності з різних позицій дозволяє відобразити її комплексний характер, включаючи науково-технічні, організаційні, маркетингові, інформаційні та фінансові складові, а також показує її стратегічне значення для підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та формування конкурентних

переваг. Такий інтегрований підхід, на нашу думку, забезпечує відповідну основу для подальших досліджень і практичної реалізації інноваційних проєктів.

Важливим доповненням до розглянутих вище теоретичних підходів є нормативно-правове визначення інноваційної діяльності в Україні. Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» [4], вона розглядається як діяльність, спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок, що забезпечує створення та просування на ринок конкурентоспроможних товарів і послуг. У Законі України «Про інвестиційну діяльність» [3] підкреслюється системний характер інноваційної діяльності, що передбачає створення, впровадження та поширення інновацій шляхом реалізації інвестицій в об'єкти інноваційної інфраструктури з метою отримання соціального чи комерційного ефекту. Таке визначення засвідчує, що інноваційна діяльність має одночасно наукову, економічну та соціальну природу й формує правове підґрунтя для її організації на рівні підприємств. На міжнародному рівні зміст цього поняття визначено в Керівництві Осло [35], де інноваційну діяльність трактують як сукупність всіх науково-технічних, фінансових та комерційних заходів, що здійснюються підприємством і спрямовані на досягнення певного інноваційного результату для нього.

Інноваційна діяльність підприємства, як зазначають А. Ворона [15] і А. Максюта [48], реалізується через комплекс взаємопов'язаних завдань, що охоплюють весь цикл створення, освоєння та впровадження нововведень, забезпечуючи їх стратегічну спрямованість і практичну цінність для ринку. До ключових завдань належать:

планування інноваційної діяльності – визначення місії підприємства в сфері інновацій, формулювання стратегічних пріоритетів і цілей та розробка планів реалізації проєктів з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов;

розробка та освоєння нових продуктів і технологій – проведення науково-дослідних і конструкторських робіт, створення прототипів та формування технологічних процесів для ефективного впровадження нововведень;

впровадження інноваційних рішень у виробничі та управлінські процеси –

організація технологічної підготовки, вдосконалення виробничих систем та управлінських процесів для підвищення ефективності діяльності підприємства;

маркетингове забезпечення інновацій – дослідження ринку, прогнозування попиту, організація збуту та просування нових продуктів для забезпечення їх комерційного успіху;

інформаційне та правове забезпечення – створення інформаційної бази, оформлення патентів, ліцензій та інших правових документів для захисту інтелектуальної власності;

мотивація та розвиток персоналу – формування корпоративної культури, стимулювання творчої активності та підвищення кваліфікації працівників;

оцінка ефективності та коригування інноваційної діяльності – моніторинг результатів, аналіз впливу нововведень та внесення коректив для оптимізації ресурсів і підтримки конкурентоспроможності.

У сукупності реалізація окреслених вище завдань дозволяє інтегрувати принципи організації інноваційної діяльності у практичну роботу підприємства, забезпечуючи високу результативність нововведень, гнучке реагування на зміни ринку та формування стійких конкурентних переваг.

Таким чином, інноваційна діяльність є важливим та багатограним процесом, що охоплює створення, освоєння і впровадження нововведень, і спрямований на оптимізацію виробничих та управлінських бізнес-процесів, зміцнення конкурентоспроможності продукції чи послуг та забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Конкретні завдання інноваційної діяльності визначають напрями, масштаби та інтенсивність інноваційних перетворень і охоплюють стратегічне планування, організацію та координацію роботи структурних підрозділів, управління інноваційними проектами, мотивацію персоналу, а також моніторинг і оцінку результатів. Ефективне виконання цих завдань, зрештою, формує основу для побудови системи управління інноваційною діяльністю, яка забезпечує цілісність та результативність інноваційних процесів і стане предметом детального розгляду в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

## 1.2. Ключові елементи системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві

Інноваційна діяльність підприємства виступає ключовим чинником його довгострокового розвитку та зміцнення конкурентних позицій в умовах динамічних технологічних трансформацій і посилення глобальної конкуренції. Сучасні ринки вимагають від підприємств не лише створення та впровадження нових продуктів, технологій і управлінських рішень, а й здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті інноваційна діяльність набуває комплексного характеру, охоплюючи взаємопов'язані процеси – від генерування ідей і проведення внутрішніх науково-дослідних розробок до залучення зовнішніх технологій, партнерств і впровадження сучасних методів організації бізнесу. Така інтегральна модель дає змогу формувати не лише вдосконалені, а й принципово нові продукти та процеси, що забезпечують підприємству відповідність ринковим тенденціям і технологічним викликам.

В умовах зростання складності інноваційних процесів особливого значення набуває управління інноваційною діяльністю, що є невід'ємною складовою системи загального управління підприємством. Саме управління інноваційною діяльністю, за переконанням І.Я. Іпполітової, Г.О. Селезньової [33], забезпечує цілеспрямоване формування, розвиток і впровадження інновацій, інтегруючи широкий спектр методів, інструментів і організаційних форм, спрямованих на створення, оцінювання та комерціалізацію нових рішень. Зміст управління інноваційною діяльністю визначається потребою не лише генерувати та модернізувати продукти чи технології, а й формувати необхідні організаційні умови для їх ефективного освоєння, що у підсумку сприяє зміцненню конкурентних позицій і підвищує стійкість підприємства на ринку.

Ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від сформованої системи управління, яка охоплює всі етапи інноваційного циклу і забезпечує узгодженість стратегічних орієнтирів підприємства з поточними інноваційними ініціативами. Така система сприяє раціональному використанню

науково-технічного потенціалу, вдосконаленню бізнес-процесів і формуванню інноваційної культури, здатної стимулювати творчий підхід і пошук нових рішень. Результативність системи управління інноваційною діяльністю визначається здатністю оперативно реагувати на динаміку зовнішнього середовища, інтегрувати нові технології та підтримувати безперервність інноваційного розвитку, що є важливою умовою зміцнення позиції суб'єкта господарювання на ринку.

З огляду на зазначене виникає необхідність чіткого визначення сутності системи управління інноваційною діяльністю підприємства, оскільки саме вона формує організаційні та методичні засади реалізації інноваційного процесу. У науковій літературі представлено різні підходи до трактування цього поняття. Зокрема, авторський колектив у складі С.А. Павловського, О.Ю. Могилевської, А.М. Ребриної та С.Р. Кравець [55] розглядає систему управління інноваційною діяльністю як відкриту систему, що складається з низки взаємопов'язаних елементів і підсистем, які забезпечують перебіг інноваційних процесів на підприємстві та створення економічних, технологічних, соціальних і екологічних інновацій, спрямованих на суспільний розвиток. Згідно результатів наукових досліджень С. Супрун [62], система управління інноваційною діяльністю є сукупністю економічних, фінансових, комерційних та організаційних заходів, що здійснюються учасниками інноваційного процесу для пошуку інвестиційних ресурсів, їх раціонального розподілу та вибору найбільш ефективних об'єктів інвестування. Водночас, М. Волкова і А. Подвігін [14] у одній зі своїх наукових праць підкреслюють, що система управління інноваційною діяльністю забезпечує гнучке реагування на зміни та вирішення складних завдань, таких як визначення і обґрунтування оптимальної організаційної структури підприємства для інноваційної діяльності, оцінка економічної ефективності інноваційних процесів, а також координація всіх компонентів інноваційної діяльності в цілому.

На рис. 1.1 наведено графічну модель системи управління інноваційною діяльністю підприємства, яка демонструє взаємозв'язок її ключових складових. До основних елементів моделі належать: об'єкт управління – власне інноваційна

діяльність підприємства; суб'єкт управління, який здійснює організаційне та методичне забезпечення інноваційних процесів; механізм управління, що включає цілі інноваційної діяльності, управлінські функції, методи управління та прийняті управлінські рішення; а також канали комунікації, що забезпечують обмін інформацією та координацію дій між учасниками інноваційного процесу. Така структура, за переконанням О.Г. Кірдіної, Ю.М. Уткіної та М.В. Кондратюк [36], дозволяє наочно відобразити логіку управлінського впливу на інноваційні процеси сучасного підприємства.

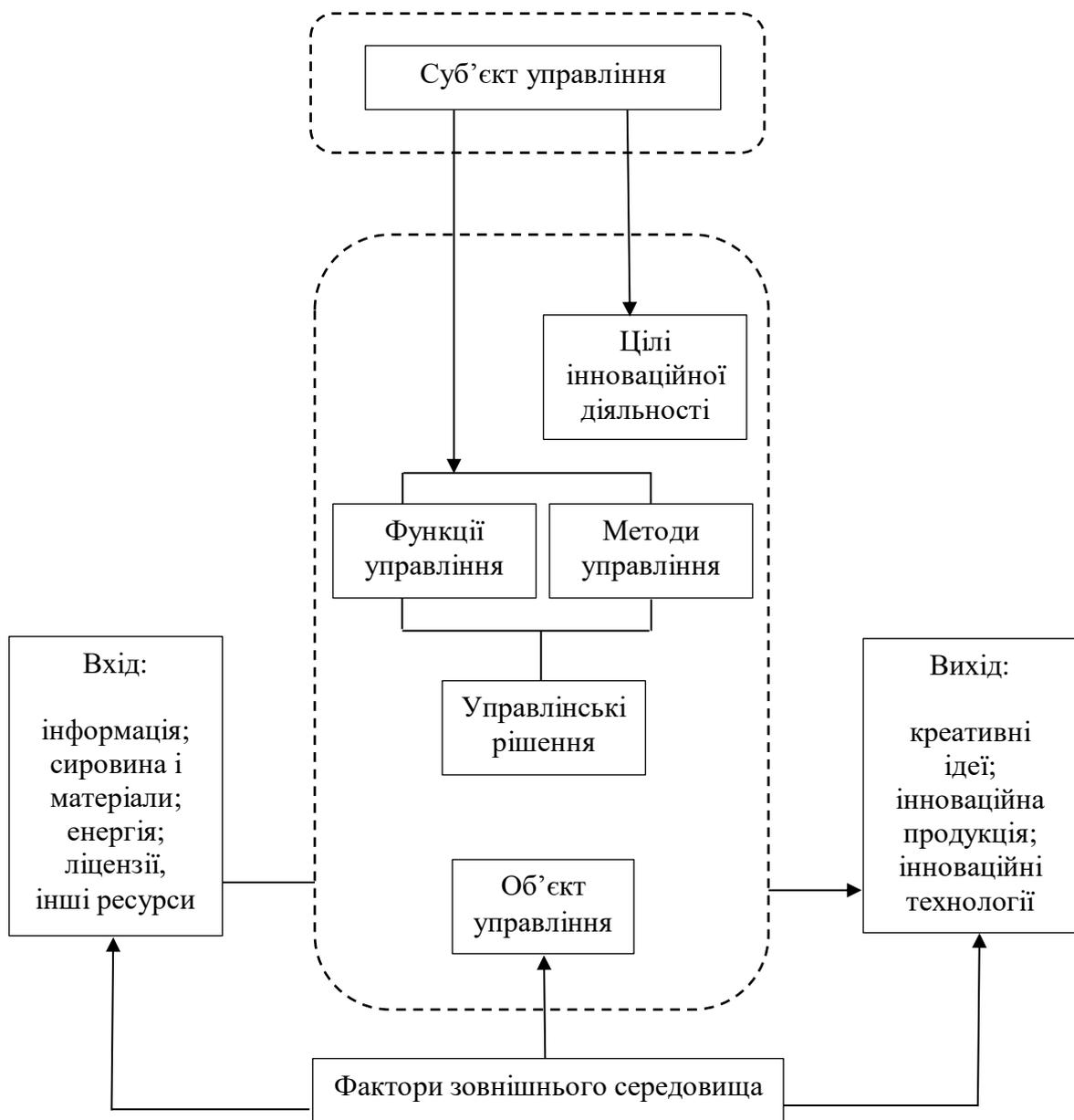


Рис. 1.1. Модель системи управління інноваційною діяльністю підприємства (розроблено автором за даними: [33; 36; 47])

Як видно з рис. 1.1, суб'єктами управління в цій системі є керівники різних рівнів та відповідальні виконавці, що формують і реалізують управлінські рішення. Саме вони здійснюють організаційне та методичне забезпечення інноваційних процесів, визначають цілі інноваційного розвитку та обирають оптимальні методи і механізми управління. Суб'єкти управління координують діяльність усіх елементів системи управління інноваційною діяльністю, забезпечуючи інтеграцію інновацій у загальну стратегію підприємства та контроль за виконанням завдань на кожному етапі інноваційного циклу. Через управлінські рішення суб'єкти реалізують ключові функції управління: планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання інноваційної діяльності.

Відповідно об'єктами управління є всі процеси інноваційної діяльності підприємства, працівники, які виконують інноваційні операції, а також ресурси та засоби, необхідні для впровадження інноваційних програм. До об'єктів управління, як зазначають [53; 56; 66], належать шість основних категорій:

стратегія інноваційного розвитку – формування чіткої стратегії є основою для довгострокових змін та сталого розвитку підприємства, оскільки вона визначає пріоритети інноваційних проєктів, орієнтує підприємство на досягнення конкурентних переваг і забезпечує системний та ефективний підхід до впровадження нововведень, запобігаючи хаотичності та малоефективності інновацій;

інтелектуальний капітал співробітників – знання, компетенції та досвід працівників є основним джерелом нових ідей і рушійною силою конкурентоспроможності, дозволяючи генерувати та впроваджувати інновації, адаптуватися до змін і забезпечувати стійку перевагу на обраному сегменті ринку;

інноваційні ідеї – результат творчої діяльності працівників, що слугує вихідним матеріалом для нових продуктів та послуг і потребує створення систем збору та підтримки ідей для своєчасного виявлення перспективних напрямів розвитку та підтримки темпів інновацій;

перетворення ідей на інновації – процес пошуку, оцінки та реалізації ідей у

практичні рішення, продукти чи послуги, що потребує ретельного планування та координації етапів із врахуванням потреб ринку та наявних ресурсів для успішного впровадження інновацій;

ресурси інноваційної діяльності – фінансові, матеріальні, інформаційні та людські ресурси забезпечують реалізацію інноваційних процесів, а їх ефективне управління та постійне відтворення є необхідною умовою стійкого розвитку інновацій;

міжорганізаційні відносини – співпраця з діловими партнерами для обміну знаннями, технологіями та досвідом прискорює інноваційний розвиток і дозволяє досягати кращих результатів у спільному створенні нових технологій і продуктів.

Зворотний зв'язок, зображений на рис. 1.1, ілюструє взаємодію між суб'єктом і об'єктом управління, що забезпечує виконання всіх етапів управлінського процесу. Зовнішнє середовище підприємства, до якого, як відомо, належать споживачі, постачальники, посередники, конкуренти, інвестори, нормативно-правові акти та рівень розвитку науки, техніки й технологій, безпосередньо впливає на об'єкт управління, формуючи параметри входу та виходу системи. Матеріальні та інформаційні потоки, які забезпечують функціонування системи управління інноваційною діяльністю підприємства, позначені стрілками.

Узагальнюючи викладене, можемо стверджувати, що система управління інноваційною діяльністю, як і інші відкриті та складні економічні системи, характеризується наявністю чітко визначених цілей, функцій та методів управління; інтеграцією соціальної (люди), технічної (машини, обладнання), економічної (обмеженість ресурсів) та інформаційної (потоки інформації і прийняття рішень) складових; існуванням зв'язків між елементами системи, що забезпечують циркуляцію матеріальних та інформаційних потоків; взаємодією з іншими підсистемами підприємства; а також ефективними зв'язками з елементами зовнішнього середовища, що створює умови для подальшого розвитку інноваційної діяльності підприємства.

У ході проведення даного наукового дослідження нами було з'ясовано, що

підприємства активно застосовують різні моделі організації систем управління інноваціями, що пояснюється галузевими особливостями, стратегічними пріоритетами та ресурсними можливостями. Попри це, всі системи такого плану базуються на універсальних принципах, які визначають їхню стратегічну узгодженість, гнучкість і результативність. Дотримання цих принципів (рис. 1.2) забезпечує раціональне поєднання внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми можливостями ринку, створюючи фундамент для його сталого інноваційного розвитку та підвищення конкурентних переваг.



Рис. 1.2. Ключові принципи організації інноваційної діяльності підприємства в сучасних економічних умовах (розроблено автором за даними: [16; 38; 41])

Як видно з рис. 1.2, кожен із принципів управління інноваційною діяльністю має важливе значення для успішного функціонування підприємства. Зокрема, цільова орієнтація гарантує, що всі нововведення спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства; системність забезпечує взаємозв'язок та послідовність усіх управлінських дій; адаптивність дозволяє

гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища; економічність передбачає раціональне використання наявних ресурсів; ієрархічність забезпечує чітку координацію рішень на всіх рівнях управління, що дозволяє врахувати всі аспекти та фактори під час реалізації інновацій, а також забезпечити їхнє швидке та ефективне впровадження; нарешті, ринкова орієнтація забезпечує відповідність інновацій потребам споживачів та зміцнює конкурентні позиції підприємства.

У сукупності ці принципи формують організаційний каркас інноваційної діяльності, який не лише структурує відповідні процеси, а й сприяє довгостроковому розвитку підприємства.

Окрім зазначених базових орієнтирів, на практиці організація інноваційної діяльності підприємства керується специфічними принципами, які конкретизують загальні положення і забезпечують їх ефективну реалізацію. У своїй роботі О.С. Літвінов і П.В. Куманова [47] наголошують на тому, що до цих принципів належать, зокрема, наступні:

середовище, що стимулює пошук та розвиток інновацій – фокус на генерації ідей та їх перетворення на практичні рішення;

орієнтація на потреби споживачів – результативність, що має реальну цінність для ринку;

пріоритетність напрямів інновацій відповідно до стратегічних цілей підприємства – концентрація ресурсів на найважливіших проєктах;

паралельна реалізація інноваційних проєктів – одночасне просування кількох ініціатив для швидкого отримання результатів;

централізоване визначення стратегічних цілей інноваційної діяльності – узгодженість дій і відповідність загальній стратегії;

координація завдань окремих структурних підрозділів і залучення всього потенціалу підприємства – інтеграція знань та ресурсів для підвищення ефективності.

На основі цих принципів формується структура бізнес-процесів, яка забезпечує практичну реалізацію інноваційних ініціатив та ефективну взаємодію

всіх об'єктів управління. У табл. 1.3 наведено ключові бізнес-процеси системи управління інноваційною діяльністю підприємства відповідно до її основних об'єктів, які ми розглянули раніше.

Таблиця 1.3

**Ключові бізнес-процеси системи управління інноваційною діяльністю в розрізі її основних об'єктів**

Об'єкти системи управління інноваційною діяльністю	Бізнес-процеси у межах об'єктів	Рівень управління бізнес-процесом
Стратегія інноваційного розвитку	Формулювання місії інноваційного розвитку підприємства	Стратегічний
	Визначення стратегічних цілей і завдань інноваційного розвитку.	Стратегічний
	Розробка програми інноваційного розвитку та її доведення до всіх рівнів управління	Стратегічний
Знання співробітників (інтелектуальний капітал)	Створення, розвиток і відтворення знань	Тактичний
	Систематизація, забезпечення доступності та захист знань	Тактичний
	Використання та оцінка знань для впровадження інновацій	Операційний
Інноваційні ідеї	Визначення потреб у нових ідеях	Тактичний
	Генерація, збір і оцінка ідей	Тактичний
	Підготовка ідей до реалізації	Операційний
Перетворення ідей на інновації	Планування етапів впровадження інновацій.	Тактичний
	Розробка прототипів та тестування нових продуктів і технологій	Операційний
	Впровадження інновацій у виробничі та бізнес-процеси	Операційний
	Оцінка результатів та коригування процесу	Операційний
Ресурси інноваційної діяльності	Планування потреби в ресурсах	Тактичний
	Формування необхідних ресурсів інноваційної діяльності	Тактичний
	Ефективне використання ресурсів інноваційної діяльності	Операційний
Міжорганізаційні відносини	Аналіз потенційних ділових партнерів та визначення їхнього внеску в інноваційну діяльність підприємства	Тактичний
	Формування та встановлення стратегічних альянсів і партнерських угод	Тактичний
	Координація спільних інноваційних проектів та обмін ресурсами	Операційний
	Моніторинг ефективності співпраці та коригування взаємодії у процесі реалізації інноваційних ініціатив	Операційний

Джерело: розроблено автором за даними: [38; 47; 55]

Представлена структура бізнес-процесів забезпечує практичну реалізацію принципів управління інноваційною діяльністю на підприємстві, поєднуючи системність, цільову орієнтацію та ефективну координацію всіх об'єктів управління. Взаємозв'язок між стратегічними процесами, знаннями співробітників, формуванням ідей, їхньою реалізацією, використанням ресурсів та міжорганізаційною взаємодією створює комплексну платформу для впровадження інновацій, підвищення адаптивності підприємства, прискорення процесу нововведень та зміцнення його конкурентоспроможності. Одночасно, ефективне функціонування цієї системи потребує постійного моніторингу та оцінки результатів, активної підтримки керівництва, залучення зацікавлених сторін і забезпечення необхідними фінансовими, матеріальними та інтелектуальними ресурсами.

Як підсумок, можна зазначити, що систему управління інноваційною діяльністю на підприємстві можна розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують досягнення стратегічних і оперативних цілей шляхом дотримання визначених принципів, методологій та процедур. Вона охоплює планування, організацію, координацію та контроль усіх етапів інноваційної діяльності, спрямованих на створення та впровадження нових продуктів, технологій та процесів. Основна мета такої системи полягає у забезпеченні стійкого розвитку підприємства через ефективне використання ресурсів і реалізацію інноваційних проєктів, що дозволяють досягати максимального економічного ефекту на всіх рівнях діяльності суб'єкта господарювання. Успішне функціонування системи управління інноваційною діяльністю підприємства потребує комплексного підходу, який включає активну підтримку топ-менеджменту, залучення зацікавлених сторін, постійний моніторинг та оцінювання результатів, а також забезпечення необхідними фінансовими, матеріальними та інтелектуальними ресурсами. З огляду на це, наступним логічним етапом нашого наукового дослідження має бути розгляд форм і джерел фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства, що визначає можливість практичної реалізації інноваційних ініціатив.

### 1.3. Форми та джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства

Інноваційна діяльність підприємства є ключовою передумовою його довгострокового розвитку, підвищення продуктивності та зміцнення конкурентних позицій на ринку товарів і послуг. Під цим поняттям, як ми вже з'ясували раніше, представники сучасної наукової спільноти розуміють системну сукупність наукових, технічних, технологічних, організаційних і управлінських процесів, спрямованих на створення, освоєння та поширення нових або вдосконалених продуктів, послуг, технологій і бізнес-моделей. Така діяльність, зазвичай, охоплює повний цикл трансформації знань у комерційно привабливі результати: від виникнення інноваційної ідеї та проведення досліджень до розробки, виробничого впровадження, маркетингового просування та комерціалізації нововведень.

Реалізація зазначених процесів забезпечує адаптивність підприємства до швидких технологічних змін, стимулює оновлення ресурсного потенціалу, сприяє зростанню ринкової вартості та формує здатність створювати нові конкурентні переваги. В умовах швидких технологічних змін інноваційна діяльність перетворюється на ключовий стратегічний чинник ефективного функціонування підприємства та його здатності адаптуватися до динамічного середовища.

Інноваційна діяльність передбачає постійний пошук і впровадження нових рішень, технологій і продуктів, які сприяють розвитку ресурсного й інтелектуального потенціалу підприємства. Для її успішної реалізації необхідне комплексне забезпечення, яке включає різні види ресурсів, організаційних заходів і управлінських механізмів, що взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного. Крім того, важливу роль у цьому процесі відіграє здатність підприємства швидко адаптуватися до змінюваного середовища, що вимагає гнучкості в управлінні та готовності до прийняття ризикованих, але перспективних рішень.

До основних видів забезпечення інноваційної діяльності, за переконанням авторського колективу, який очолює В.С. Пономаренко [56], належать,

насамперед, наступні (рис. 1.3).

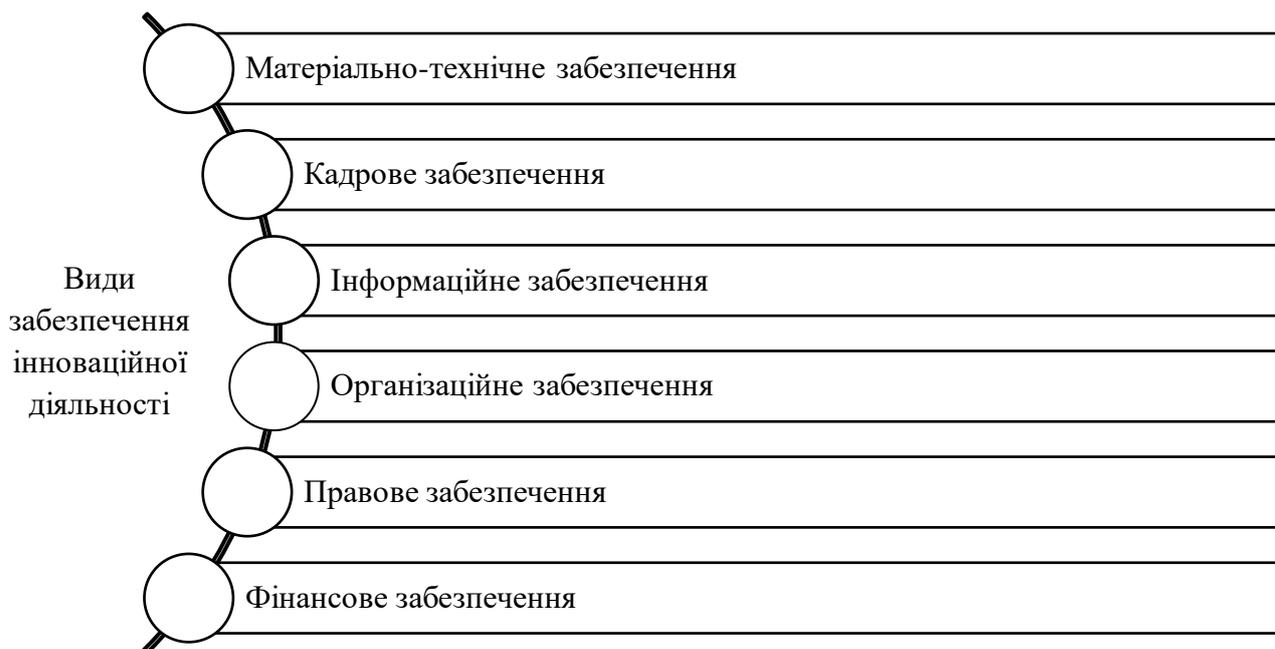


Рис. 1.3. Види забезпечення інноваційної діяльності підприємства [56]

Як показано на рис. 1.3, інноваційна діяльність підприємства потребує комплексного забезпечення, яке включає різні види ресурсів, організаційних механізмів та управлінських інструментів. Кожен із перелічених видів забезпечення виконує специфічні функції та сприяє ефективній реалізації інноваційного процесу.

Матеріально-технічне забезпечення – це наявність на підприємстві сучасної виробничої й лабораторної інфраструктури, технологічних ліній, актуального програмного забезпечення та високоякісного інструментарію, необхідних для розробки й тестування нових продуктів. Без такої техніко-технологічної бази навіть найперспективніші ідеї ризикують залишитися лише концепцією. Водночас правильні інвестиції в обладнання дозволяють підприємству скоротити часові витрати на впровадження інновацій, забезпечити стабільну якість продукції та підвищити її конкурентоспроможність у сучасних умовах ринку.

Кадрове забезпечення – це створення на підприємстві команди фахівців, здатної генерувати й реалізовувати інновації: науковців, інженерів, технологів, менеджерів проєктів. Системне підвищення кваліфікації, навчання, стажування чи

участь у міжнародних програмах формують кадровий потенціал, необхідний для впровадження нових технологій та складних проєктів. Без високопрофесійного й мотивованого персоналу навіть найсучасніша матеріально-технічна база або достатнє фінансування не гарантують успіху; відсутність належних компетенцій і мотивації суттєво обмежує здатність підприємства до інновацій.

Інформаційне забезпечення – передбачає доступ підприємства до актуальних науково-технічних, патентних, ринкових і нормативних даних, що створює основу для обґрунтованого прийняття рішень та стратегічного планування. Такий потік інформації дає можливість аналізувати технологічні тенденції, оцінювати ринкову кон'юнктуру, вибирати пріоритетні напрями досліджень, передбачати потреби споживачів і вчасно адаптувати інноваційні ініціативи. Наявність стабільної, достовірної та систематизованої інформаційної бази стає критичною умовою, щоб нововведення відповідали як науковим стандартам, так і реальним вимогам ринку, і забезпечували довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Організаційне забезпечення передбачає формування на підприємстві ефективної системи управління інноваційними процесами – із чіткою структурою, механізмами планування, контролю, координації між окремими структурними підрозділами та мотивації персоналу. Така організаційна основа дає змогу синхронізувати всі етапи – від народження ідеї до її виробничого впровадження та комерціалізації, забезпечуючи узгодженість дій, чіткий розподіл відповідальності та мінімізацію ризиків на кожному етапі.

Правове забезпечення означає створення на підприємстві надійної юридичної основи, яка гарантує захист прав інтелектуальної власності, офіційну фіксацію прав на винаходи, торговельні марки чи технології, а також укладання договорів і ліцензій у рамках чинного законодавства. Саме правове оформлення дає змогу легітимно перетворити результати досліджень і розробок на комерційно цінні активи, захистити їх від неправомірного використання та забезпечити довгострокову інвестиційну привабливість підприємства. Надійний правовий супровід комерціалізації інновацій створює умови для впевненого виведення

нових продуктів і технологій на ринок з мінімальними ризиками і максимальним захистом бізнес-інтересів.

Фінансове забезпечення – передбачає формування стабільної ресурсної бази підприємства: вибір ефективних джерел фінансування, раціональний розподіл коштів між пріоритетними проектами та контроль їхнього використання. Надійне фінансування відкриває можливості для здійснення досліджень, модернізації обладнання, підвищення кваліфікації персоналу і комерціалізації результатів. Загалом, фінансове забезпечення створює реальні умови для реалізації інноваційних ініціатив і забезпечує їхній сталий розвиток.

Цілком погоджуючись із науковою позицією А.А. Даценко [23] і Н.В. Лагодієнко, І.О. Шаповалової та С.В. Рибалко [44], вважаємо, що сутність фінансового забезпечення інноваційної діяльності полягає у поєднанні трьох взаємопов'язаних процесів:

формування фінансових ресурсів – включає використання власних коштів підприємства, залучення інвестицій, позик, грантів та державної підтримки для фінансування інноваційних ініціатив;

оптимальний розподіл коштів – визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, ефективне використання ресурсів і мінімізація фінансових ризиків через чітке планування та розподіл фінансування;

контроль та оцінка ефективності – постійний моніторинг фінансових потоків, аналіз економічної доцільності вкладень і їхнього впливу на загальний результат інноваційної діяльності.

Фінансове забезпечення є не лише механізмом підтримки інновацій, а й важливою складовою стратегії розвитку підприємства, що забезпечує його сталий розвиток в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. Завдяки цьому підприємство здатне адаптуватися до ринкових умов і підвищувати свою інвестиційну привабливість. Крім того, фінансове забезпечення підтримує операційну діяльність і дозволяє ефективно реалізовувати довгострокові інноваційні стратегії, створюючи стійкий конкурентний потенціал. Такий підхід сприяє збереженню гнучкості і адаптивності підприємства,

забезпечуючи при цьому фінансову стабільність для реалізації важливих інвестиційних проєктів.

Для глибшого розуміння ролі фінансового забезпечення в інноваційній діяльності важливо правильно визначити сутність цього поняття. У науковій літературі часто вживаються два тісно пов'язані, але різні терміни – «фінансування» [24; 50; 60] та «фінансове забезпечення» [22; 23; 29; 30; 43; 44; 46; 49; 57], що мають суттєві відмінності. Перший термін безпосередньо стосується процесу використання фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проєктів, тоді як «фінансове забезпечення» має більш широкий контекст, охоплюючи не лише залучення, а й ефективне використання ресурсів на всіх етапах інноваційного процесу. Якщо фінансування зосереджене на операційній частині, пов'язаній із фінансовими потоками, то фінансове забезпечення орієнтується на стратегію мобілізації та розподілу фінансів для досягнення довгострокових цілей підприємства.

Існує низка різних підходів до визначення сутності фінансового забезпечення інноваційної діяльності, що зумовлено багатогранністю завдань інноваційного процесу. Для зручності порівняння основних підходів до цього поняття наведено їх систематизацію в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Систематизація наукових підходів до визначення сутності поняття  
«фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємства»**

Автор(и), джерело	Визначення фінансового забезпечення інноваційної діяльності	Ключовий акцент визначення
1	2	3
Л.О. Кустріч [43]	Формування та ефективне використання фінансових ресурсів, спрямованих на реалізацію інвестицій та розвиток інноваційних процесів.	Акцентовано увагу на необхідності ефективного використання фінансів для реалізації інновацій та інвестицій.
Н.В. Лагодієнко, І.О. Шаповалова, С.В. Рибалко [44]	Сукупність економічних відносин, орієнтованих на залучення та ефективне використання фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проєктів і розвитку нових технологій, з включенням управлінських методів для їхнього успішного впровадження.	Підкреслено необхідність інтеграції економічних відносин і управлінських методів для реалізації інновацій.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Н.В. Дацій, Н.М. Шуляр, О.Ю. Чернишов [24]	Процес, який не лише підтримує реалізацію інноваційної діяльності, а й виступає індикатором економічної активності, інвестиційної привабливості та рівня довіри до підприємства з боку державних органів, інвесторів, фінансових установ та міжнародних донорів.	Виділено роль фінансового забезпечення як індикатора економічної активності та довіри до підприємства.
Стецюк П.А., Сорока А.М. [60]	Процес формування і використання фінансових ресурсів, що є основою для реалізації інвестиційної діяльності. Впровадження інноваційних проєктів залежить від ефективних управлінських рішень щодо вибору джерел фінансування, їх мобілізації, оптимального розподілу між напрямками та підвищення ефективності використання ресурсів, що в результаті призводить до трансформації фінансових ресурсів у інвестиції.	Підкреслено важливість управлінських рішень у процесі мобілізації та розподілу фінансових ресурсів для інновацій та інвестицій.

**Джерело:** узагальнено автором за даними [24; 43; 44; 60].

Аналіз представлених у табл. 1.4 наукових підходів до визначення фінансового забезпечення інноваційної діяльності показує, що це поняття охоплює не лише мобілізацію фінансових ресурсів, а й ефективне їх використання через організаційно-управлінські механізми. Більшість авторів наголошують на важливості інтеграції економічних відносин і управлінських методів для забезпечення успішної реалізації інноваційних проєктів та розвитку технологій. Крім того, фінансове забезпечення інноваційної діяльності є важливим індикатором економічної активності підприємства та рівня довіри до нього з боку різних учасників ринку.

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємства реалізується через різні форми [23; 30; 46; 49], які визначають механізми залучення та ефективного використання фінансових ресурсів для розвитку новітніх технологій, проведення наукових досліджень, підготовки кваліфікованого персоналу та комерціалізації інноваційних рішень. Вибір конкретної форми фінансування

залежить від низки факторів, серед яких – специфіка підприємства, масштаб інноваційного проєкту, рівень ризику, тривалість інвестиційного циклу та доступність зовнішніх джерел фінансування.

Незалежно від галузі та форми власності, для підприємств характерні три основні форми фінансового забезпечення інноваційної діяльності.

Перша форма – самофінансування, яке передбачає використання власних фінансових ресурсів підприємства, зокрема прибутку, амортизаційних відрахувань, внутрішніх накопичень або мобілізацію активів. Такий підхід дозволяє зберігати незалежність від зовнішніх джерел фінансування та забезпечує гнучкість у плануванні інвестицій в інновації. Водночас самофінансування обмежене розміром власних коштів і можливістю підприємства генерувати прибуток.

Друга форма – кредитування, що включає залучення позикових коштів від банків, лізингових компаній, венчурних фондів або через випуск корпоративних облігацій. Цей механізм дозволяє швидко мобілізувати необхідні фінансові ресурси для реалізації капіталомістких інноваційних проєктів. Проте кредитування супроводжується певними ризиками, зокрема потребою в погашенні позик та сплаті відсотків, що вимагає ретельного фінансового планування та оцінки потенційної ефективності інвестицій.

Третя форма – зовнішнє фінансування, яке включає отримання коштів від держави, міжнародних організацій, приватних інвесторів або через механізм державно-приватного партнерства. Така форма фінансування є важливою для реалізації інноваційних проєктів, що потребують значних ресурсів і мають стратегічне значення для розвитку підприємства або цілих галузей. Зовнішнє фінансування включає різноманітні інструменти: державні гранти, субсидії, пільгові кредити та інвестиції міжнародних компаній, що стимулюють науково-технічний прогрес і сприяють інтеграції підприємства в глобальні інноваційні процеси.

На практиці підприємства різних сфер діяльності зазвичай комбінують кілька форм фінансового забезпечення, створюючи таким чином збалансовану

систему, що дозволяє мінімізувати ризики, оптимізувати витрати та забезпечити стабільний розвиток інноваційної діяльності. Зокрема, частина фінансування може надходити з власних коштів, інша – залучатися через кредитування, а стратегічні інвестиції можуть підтримуватися державними або міжнародними грантами. Такий підхід забезпечує підприємствам необхідну гнучкість та стійкість в умовах економічної нестабільності та високих інноваційних ризиків.

Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності відображають різноманіття механізмів, за допомогою яких підприємства можуть отримати ресурси для реалізації інноваційних проєктів. Для наочності та порівняння вважаємо за доцільне структурувати їх за основними категоріями, визначаючи характер, переваги та основні обмеження кожного джерела (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

#### Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства

Джерела фінансового забезпечення	Характеристика	Основні переваги	Обмеження
1	2	3	4
Власні кошти	Фінансові ресурси, отримані через прибуток, амортизаційні відрахування, внутрішні накопичення або мобілізацію активів підприємства. Це стабільне джерело фінансування для інноваційної діяльності, яке не залежить від зовнішніх факторів.	1. Незалежність від зовнішніх кредиторів – підприємство має фінансову автономію, що забезпечує гнучкість у фінансуванні інновацій. 2. Контроль за використанням коштів – підприємство самостійно визначає пріоритети витрат на інноваційні проєкти	1. Обмежений обсяг ресурсів – розмір власних коштів може бути недостатнім для фінансування масштабних інноваційних ініціатив. 2. Залежність від фінансових результатів – обсяг коштів обмежений прибутковістю підприємства, що може негативно впливати на довгострокові інвестиції в інновації. 3. Обмеження масштабів інвестицій – самофінансування може обмежити можливості реалізації великих інноваційних проєктів.

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Залучені кошти	Залучення сторонніх фінансових ресурсів через акції, пайові внески, державні гранти, міжнародні інвестиції тощо. Це дозволяє підприємствам отримати додаткові ресурси для інноваційних ініціатив.	1. Масштабність інновацій – залучення великих коштів дозволяє фінансувати масштабні інноваційні проекти, що потребують значних ресурсів. 2. Доступ до нових технологій та ринків – залучення інвесторів може сприяти розвитку нових технологій та виходу на міжнародні ринки.	1. Необхідність виконання умов інвесторів – підприємство повинно відповідати вимогам зовнішніх партнерів, що може обмежити свободу в управлінні інноваційними проектами. 2. Ризик втрати контролю – залучення інвесторів може призвести до зниження частки власників і впливу на прийняття рішень щодо інновацій.
Позикові кошти	Залучення коштів через кредити, лізинг, форфейтинг, венчурне фінансування або випуск облігацій. Це джерело дозволяє оперативно мобілізувати великі обсяги фінансування для інноваційних проектів.	1. Швидке залучення великих обсягів фінансування – дозволяє отримати значні ресурси для швидкої реалізації інноваційних ініціатив. 2. Довгострокове фінансування – можливість фінансувати стратегічні інноваційні проекти з тривалим горизонтом реалізації.	1. Фінансові ризики – необхідність повернення коштів із відсотками створює фінансовий тиск, що може ускладнити реалізацію інноваційних проектів. 2. Потреба в ретельному плануванні рентабельності – для успішної реалізації інноваційних проектів необхідно забезпечити точне прогнозування доходів і витрат, щоб уникнути фінансових труднощів.

Джерело: узагальнено автором за даними [22; 29; 30; 46].

Як показано в табл. 1.5, кожне джерело фінансового забезпечення має свої власні переваги та обмеження. Раціональне поєднання власних, залучених та позикових коштів дозволяє підприємству оптимізувати витрати, мінімізувати фінансові ризики та забезпечити стабільне фінансування інноваційної діяльності. Використання різних джерел фінансування створює гнучку й ефективну фінансову стратегію, що є необхідною для успішної реалізації інноваційних

проектів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємства є ключовим фактором для успішної реалізації науково-технічних розробок, модернізації виробничих процесів і підвищення конкурентоспроможності. Ефективність фінансування безпосередньо залежить від правильного вибору форм та джерел ресурсів, які забезпечують безперервність інноваційних процесів. Для переважної більшості підприємств нашої держави актуальними залишаються проблеми обмеженого доступу до зовнішнього фінансування та високої капіталомісткості інновацій, що вимагає комплексного підходу до мобілізації фінансових ресурсів. Це включає як використання власних коштів, так і залучення кредитів, державних грантів та міжнародної підтримки. Створення ефективної системи фінансового забезпечення є стратегічно важливим завданням для підприємств, адже від цього залежить їх здатність реалізовувати інноваційні проекти, забезпечувати розвиток і зберігати конкурентні переваги.

#### Висновки до розділу 1

На основі вивчення теоретичних аспектів фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства нами було зроблено такі висновки:

1. Інноваційна діяльність виступає комплексним процесом, що охоплює створення, освоєння та впровадження нововведень і спрямований на оптимізацію виробничих та управлінських процесів, зміцнення конкурентоспроможності продукції та забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Конкретні завдання інноваційної діяльності визначають напрями, масштаби та інтенсивність інноваційних перетворень і охоплюють стратегічне планування, організацію та координацію роботи підрозділів, управління інноваційними проектами, мотивацію персоналу, а також моніторинг і оцінку результатів. Саме ефективне виконання цих завдань формує основу для побудови системи управління інноваційною діяльністю, яка забезпечує цілісність та результативність інноваційних процесів.

2. Система управління інноваційною діяльністю на підприємстві являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують досягнення стратегічних і оперативних цілей шляхом дотримання визначених принципів, методологій та процедур. Вона охоплює планування, організацію, координацію та контроль усіх етапів інноваційної діяльності, спрямованих на створення та впровадження нових продуктів, технологій та процесів. Основна мета такої системи полягає у забезпеченні стійкого розвитку підприємства через ефективне використання ресурсів і реалізацію інноваційних проєктів, що дозволяють досягати максимального економічного та конкурентного ефекту на всіх рівнях діяльності. Успішне функціонування системи управління інноваційною діяльністю підприємства потребує комплексного підходу, який включає активну підтримку топ-менеджменту, залучення зацікавлених сторін, постійний моніторинг та оцінювання результатів, а також забезпечення необхідними фінансовими, матеріальними та інтелектуальними ресурсами

3. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємства є ключовим фактором для успішної реалізації науково-технічних розробок, модернізації виробничих процесів і підвищення конкурентоспроможності. Ефективність фінансування безпосередньо залежить від правильного вибору форм та джерел ресурсів, які забезпечують безперервність інноваційних процесів. Для переважної більшості підприємств нашої держави актуальними залишаються проблеми обмеженого доступу до зовнішнього фінансування та високої капіталомісткості інновацій, що вимагає комплексного підходу до мобілізації фінансових ресурсів. Це включає як використання власних коштів, так і залучення кредитів, державних грантів та міжнародної підтримки. Створення ефективної системи фінансового забезпечення є стратегічно важливим завданням для підприємств, адже від цього залежить їх здатність реалізовувати інноваційні проєкти, забезпечувати розвиток і зберігати конкурентні переваги.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ СТАЛЕЛИВАРННИЙ ЗАВОД»

#### 2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»

Промисловість України, попри масштабні виклики останніх років, зберігає статус ключового драйвера економічного розвитку. Після різкого скорочення виробництва на 36,7 % у 2022 р. вже у 2023 р. розпочалося поступове відновлення, що спричинило зростання обсягів на 6,8 %. У 2024 р. галузь утримувала позитивну траєкторію, хоча темпи приросту дещо уповільнилися й становили лише 3,6 %. Вагомий внесок у стабілізацію промислового сектора забезпечили металургія та добувна промисловість, які продемонстрували стрімке зростання – на 22,5 % та 23 % відповідно [73]. У цьому контексті варто наголосити, що до початку війни гірничо-металургійний комплекс формував понад 30 % національного експорту та більш ніж 10 % ВВП, забезпечуючи роботою понад 550 тисяч працівників. Нині виробництво сталі стабілізувалося на рівні 525-550 тис. тонн щомісяця [75], а експорт залізної руди частково відновився завдяки функціонуванню морського коридору. Сукупність цих тенденцій засвідчує збереження стратегічної ролі комплексу та його здатність підтримувати динаміку розвитку суміжних галузей – від транспорту й будівництва до виробництва промислового обладнання.

На тлі окреслених тенденцій особливої актуальності набуває аналіз діяльності окремих промислових підприємств, адже саме на цьому рівні формується реальна стійкість галузі та закладаються передумови її подальшого розвитку. Важливу роль відіграють виробничі структури, які, попри зовнішні обмеження, змогли зберегти технологічну інфраструктуру, забезпечити гнучку адаптацію до змін економічного середовища та підтримувати безперервний

випуск конкурентоспроможної продукції. Такі підприємства не лише демонструють здатність до ефективного функціонування в умовах невизначеності, а й виступають осередками відновлення промислового потенціалу нашої держави. До числа цих важливих виробничих одиниць належить, зокрема, АТ «Кременчуцький сталеливарний завод». Підприємство було засноване у 60-х рр. ХХ століття як ключовий елемент розвитку новоствореного Кременчуцького промислового вузла. Протягом своєї діяльності завод постійно розширював виробничі потужності та номенклатуру продукції, впроваджуючи нові технології формування та обробки металу. У результаті модернізаційних процесів та переходу до акціонерної форми власності підприємству вдалося сформувати сучасну виробничу базу та інтегрувати у виробництво технології точного лиття, автоматизовані лінії формування та системи контролю якості.

Після багаторічної підготовки й становлення виробничої бази підприємство зробило перший суттєвий крок у власну історію 30 грудня 1970 р., коли була виплавлена перша сталь і здійснено перше лиття. Уже 15 березня 1971 р. завод передав свою першу промислову партію продукції, надіславши балки шкворневої для Крюківського вагонобудівного заводу. Упродовж 70-х рр. ХХ століття виробництво стрімко зростало, набуваючи сучасних технологічних рис. У 1973 р. було введено в експлуатацію комплекс потужністю 33 тис. тонн сталюого лиття на рік на базі лінії ЛХ-6000. Вже 1975 року виробничий парк заводу поповнився ще одним високопродуктивним комплексом – формувальною лінією німецької компанії Künkel-Wagner, що дозволила збільшити випуск продукції на 30 тис. тонн. У 1978 р. підприємство було перейменоване на Кременчуцький сталеливарний завод, що символізувало початок нового етапу його розвитку. Подальша модернізація відбулася у 1979 р., коли було введено в експлуатацію пусковий комплекс на 10 тис. тонн лиття та другу чергу формувальної лінії Künkel-Wagner. Така концентрація нових технологій дала змогу заводу вийти на високі темпи виробництва й у підсумку досягти визначного рубежу: 13 лютого 1986 р. підприємство виготовило мільйонну тонну сталюого лиття – результат, що засвідчив сталий технічний розвиток і ефективність виробничих процесів.

Період економічних трансформацій 90-х рр. ХХ століття став справжнім випробуванням для багатьох промислових підприємств країни. Попри складність часу, 13 березня 1995 р. завод успішно пройшов реорганізацію і набув статусу відкритого акціонерного товариства, що відкрило можливість для більш гнучкого розвитку та залучення інвестицій. У наступні роки підприємство продовжувало активно оновлювати існуючу техніко-технологічну базу: у 2002 р. було успішно освоєно виробництво каркасів візків моделі 18-100 для вантажних вагонів, а у 2003 р. встановлено стрижневе обладнання провідного німецького виробника Laempe, а також упроваджено сучасні формувальні лінії Künkel-Wagner, що помітно підвищило якість та стабільність ливарних процесів. Важливим етапом розвитку стало впровадження у 2006 р. системного підходу до управління якістю, що забезпечило відповідність міжнародним вимогам та сприяло зміцненню позицій підприємства на зовнішніх ринках.

Високу репутацію заводу на національному рівні підтверджує отримана 18 грудня 2003 р. відзнака – звання лауреата національного конкурсу «Вища проба». Наступним важливим кроком стала модернізація 2004 р., коли було запущено третю формувальну лінію Künkel-Wagner із річною потужністю 32 тис. тонн лиття. Після цього загальні виробничі можливості підприємства сягнули 138 тис. тонн сталевих лиття щороку, що дало змогу зміцнити позиції заводу на ринку комплектуючих для вагонобудування.

Сьогодні АТ «Кременчуцький сталеливарний завод», інформаційну довідку про діяльність якого наведено в табл. 2.1, поєднує тривалу виробничу традицію з сучасними технологічними рішеннями. Підприємство спеціалізується на виготовленні литих деталей для залізничного рухомого складу, зокрема для двота тривісних візків вантажних вагонів, автозчіпних пристроїв, а також комплектуючих для автомобілів «КрАЗ» та широкої номенклатури сталевих і чавунних виливків для різних галузей промисловості й власних ремонтних потреб. Реалізація продукції здійснюється як приватним компаніям, так і державним установам, у тому числі через електронну систему публічних закупівель Prozorro.

Таблиця 2.1

### Загальні відомості про АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»

Ідентифікаційні дані підприємства	Загальна інформація
Повне найменування	українською мовою: акціонерне товариство «Кременчуцький сталеливарний завод»
	англійською мовою: Kremenchuk Steel Works Stock Company
Скорочене найменування	українською мовою: АТ «КСЗ»
	англійською мовою: SC «Kremenchuk Steel Works»
Місцезнаходження	вул. Івана Приходька, 141, м. Кременчук, Полтавська область, Україна, 39621
Ідентифікаційний код юридичної особи	05756783
Дата державної реєстрації	13 березня 1995 р.
Адреса вебсайту	<a href="https://steel.pl.ua/">https://steel.pl.ua/</a>
Категорія підприємства	Велике
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Тип акціонерного товариства	Приватне акціонерне товариство
Основні види діяльності із зазначенням їх найменування та коду за КВЕД	30.20 - Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу 27.10.0 - Виробництво чавуну, сталі та феросплавів 24.51 - Лиття чавуну

Підприємство послідовно модернізує технологічні процеси ливарного виробництва, впроваджуючи сучасне обладнання та передові технічні рішення. Завдяки цьому забезпечується стабільно висока якість продукції, що відповідає зростаючим вимогам споживачів. Виробничий комплекс АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» охоплює територію площею 48,9848 га та включає п'ять основних корпусів, у яких розміщені виробничі підрозділи: сталеплавильний цех, фасонно-ливарний цех, обробний цех ливарного виробництва, цех металургійної оснастки, а також автотранспортний, залізничний, ремонтно-механічний, енергосиловий і киснево-компресорний цехи. Крім того, на підприємстві функціонує розвинена система підготовчих, транспортних та ремонтних служб, що забезпечують безперервність виробничого процесу.

Стабільність якості продукції підтримується завдяки впровадженій на підприємстві системі менеджменту якості, сертифікованій на відповідність

вимогам національного стандарту ДСТУ ISO 9001:2009. Завод систематично інвестує у підвищення якості, забезпечуючи технологічні процеси сучасним обладнанням і високоточними засобами контролю, що дозволяє ефективно відповідати на потреби та очікування замовників.

АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» є самостійним господарюючим суб'єктом, що має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в установах банків, а також печатку зі своїм найменуванням і фірмовий знак на печатці.

Предметом діяльності товариства є:

виробництво сталевих, чавунних та кольорових литих металів для промислово-технічного призначення та його реалізація;

виробництво вузлів та деталей до локомотивів залізничних, трамвайних, моторних вагонів та рухомого складу;

збирання, заготівля, переробка, металургійна переробка металобрухту кольорових та чорних металів;

випуск споживчих товарів і продукції виробничо-технічного призначення для постачання як на внутрішній, так і на зовнішній ринок;

організація інноваційної діяльності у встановленому чинним законодавством України порядку, участь у розробці і реалізації інноваційних проєктів в промисловості, будівництві, сільському господарстві, на транспорті, в торгівлі; розробка та участь в реалізації комерційних та некомерційних екологічних програм регіонів та підприємств.

Метою діяльності товариства є забезпечення сировиною металургійної, хімічної та інших галузей національної економіки, задоволення потреб населення, соціальних і економічних інтересів акціонерів та трудового колективу, а також отримання прибутку за рахунок іншої господарської діяльності в порядку та за умов, встановлених чинним законодавством та Статутом (Додаток А).

Для досягнення поставленої мети на підприємстві створено організаційну структуру управління (Додаток Д), що забезпечує узгоджену взаємодію вертикальних і горизонтальних зв'язків між усіма структурними підрозділами.

За своєю формою організаційна структура управління є лінійно-

функціональною, оскільки передбачає чіткий розподіл управлінських функцій, залучення висококваліфікованого персоналу та дотримання принципу єдиного керівництва. Водночас серед її характерних недоліків слід відзначити обмежену гнучкість у вирішенні комплексних виробничих завдань і ускладнену координацію між підрозділами під час реалізації проєктів, що іноді призводить до затримок у прийнятті рішень, дублювання функцій та зниження ефективності управління, особливо в процесі планування змін і впровадження нових технологій. Органи управління підприємства включають: Загальні збори акціонерів – вищий орган управління; Наглядову раду – колегіальний орган управління; Директора – одноосібний виконавчий орган управління.

Загальні збори акціонерів АТ «Кременчуцький сталеливарний завод», як визначено в Статуті (Додаток А), ухвалюють рішення з усіх питань діяльності товариства, визначають стратегічні пріоритети, затверджують та змінюють Статут, вирішують питання емісії акцій, зміни типу товариства та розміру статутного капіталу. Вони затверджують річну звітність, фінансові результати та порядок розподілу прибутку чи покриття збитків, формують склад Наглядової ради, визначають умови договорів і винагороду її членів, а також можуть змінювати структуру управління та вирішувати інші питання своєї компетенції.

Наглядова рада Товариства здійснює загальне керівництво та контроль за роботою Директора, затверджує внутрішні положення, структуру й штатний розпис, організовує Загальні збори акціонерів, ухвалює рішення щодо емісії й викупу цінних паперів, визначає умови контракту та винагороду Директора, здійснює його відсторонення або тимчасове заміщення, обирає керівників інших органів, погоджує аудиторські договори, вирішує участь у групах і об'єднаннях, а також приймає рішення щодо створення, реорганізації чи ліквідації підрозділів та інвестиційної діяльності, включно з будівництвом і реконструкцією об'єктів.

Директор АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» керує поточною діяльністю Товариства від його імені та в інтересах, призначається Наглядовою радою на три роки. Він вирішує оперативні питання, що не належать до компетенції Загальних зборів або Наглядової ради. До його повноважень

належать організація виконання виробничих планів, контроль охорони праці та захисту довкілля, кадрові призначення, визначення порядку захисту конфіденційної інформації.

Для оцінки перспектив розвитку АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» нами було проведено аналіз середовища його функціонування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Матриця SWOT-аналізу АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»

	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання попиту на литі деталі для машинобудування, вагонобудування.</li> <li>2. Розширення асортименту за рахунок виготовлення деталей складної конфігурації.</li> <li>3. Доступ до нових технологій у сфері точного та високоякісного ливарного виробництва.</li> <li>4. Розвиток партнерств із міжнародними виробниками техніки.</li> <li>5. Можливість участі у великих інфраструктурних проєктах та держзамовленнях.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Військові дії та руйнування промислової інфраструктури в Україні.</li> <li>2. Зростання конкуренції з боку іноземних виробників литих деталей.</li> <li>3. Підвищення цін на метал, енергоносії та матеріали.</li> <li>4. Посилення екологічних вимог до металургійних підприємств.</li> <li>5. Перебої в логістиці, постачанні сировини та транспортуванні продукції.</li> <li>6. Загальна економічна невизначеність у країні та коливання курсів валют.</li> </ol>
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значний досвід у виробництві сталевих литва.</li> <li>2. Наявність потужного виробничого комплексу з можливістю масштабування обсягів.</li> <li>3. Впровадження елементів модернізації обладнання та технологічних процесів.</li> <li>4. Розвинені зв'язки з підприємствами машинобудівної, транспортної та оборонної галузей.</li> <li>5. Висока міцність і якість деталей, що виготовляються.</li> <li>6. Гнучкість виробництва щодо індивідуальних замовлень.</li> <li>7. Впізнаваність підприємства на галузевому ринку.</li> <li>8. Вигідне географічне розташування та зручність логістичних маршрутів.</li> <li>9. Конкурентні ціни на продукцію завдяки великим обсягам виробництва.</li> <li>10. Досвід участі у великих довгострокових контрактах.</li> <li>11. Кваліфікований персонал із високим рівнем виробничої дисципліни.</li> <li>12. Налаштована система контролю якості литва.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Часткова застарілість окремих видів обладнання та потреба в масштабній модернізації виробництва.</li> <li>2. Високі витрати на енергоресурси.</li> <li>3. Низький рівень цифровізації управлінських та збутових процесів.</li> <li>4. Обмежена диверсифікація сировинної бази та залежність від окремих постачальників.</li> </ol>

На основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, нами була створена ще одна матриця (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Матриця SWOT-аналізу АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»

Внутрішнє середовище		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
	Сильні сторони	Поле СіМ (12 + 5 = 17)	Поле СіЗ (12 + 6 = 18)
	Слабкі сторони	Поле СлМ (4 + 5 = 9)	Поле СлЗ (4 + 6 = 10)

На основі даних табл. 2.3 встановлено, що АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» перебуває у зоні поєднання сильних сторін і зовнішніх загроз (поле СіЗ), що зумовлено значною перевагою внутрішніх конкурентних переваг над слабкими аспектами діяльності за одночасної дії широкого спектру ризиків зовнішнього середовища. Сукупність сильних сторін – від виробничо-технологічного потенціалу та кваліфікованого персоналу до гнучкості у виконанні замовлень і стабільних партнерських зв'язків – створює достатню основу для успішного функціонування підприємства. Поряд із цим галузева конкуренція, логістичні ускладнення, зростання витрат і загальна економічна нестабільність потребують активної управлінської реакції для запобігання негативному впливу цих чинників. Відтак, вважаємо, що за таких умов доцільним є впровадження стратегії обмеженого або збалансованого зростання, що передбачає раціональне використання наявного потенціалу для нейтралізації зовнішніх загроз. Поступова модернізація обладнання, підвищення енергоефективності, удосконалення системи управління та розширення ринкових можливостей дозволять зміцнити конкурентоспроможність досліджуваного підприємства, підвищити його інвестиційну привабливість і сформувані передумови для стійкого розвитку в умовах мінливої економічної кон'юнктури.

Враховуючи зазначене вище поєднання сильних сторін підприємства та

зовнішніх загроз, ключовим фактором забезпечення стабільного функціонування АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» є його персонал, який є рушійною силою реалізації виробничих і стратегічних цілей. Саме тому доцільним, на наш погляд, є аналіз загальної структури персоналу за категоріями зайнятих протягом останніх трьох років (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу  
АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за категоріями зайнятих  
за 2022-2024 рр.**

Категорії зайнятих	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення (+; -) питомої ваги, в.п., 2024 р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2022 р.	2024 р.
Управлінський персонал	210	16,23	225	16,65	220	16,34	0,12	-0,31
у тому числі: керівники	56	4,33	56	4,15	56	4,16	12,02	0,02
Спеціалісти	90	6,96	95	7,03	93	6,91	-0,05	-0,12
технічні працівники	64	4,95	74	5,48	71	5,27	0,33	-0,20
Виробничий персонал	1084	83,77	1126	83,35	1126	83,66	-0,12	0,31
Разом	1294	100,00	1351	100,00	1346	100,00	x	x

За даними табл. 2.4, кадровий склад АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» протягом 2022-2024 рр. характеризувався стабільністю та збалансованістю. Загальна чисельність персоналу зросла з 1294 осіб у 2022 р. до 1351 особи 2023 р. з подальшим незначним зменшенням до 1346 осіб у 2024 р., що відображає забезпечення необхідного рівня кадрової підтримки виробничих та стратегічних процесів підприємства. Питома вага управлінського персоналу змінювалася помірно: з 16,23 % у 2022 р. до 16,65 % у 2023 р. з подальшим зниженням до 16,34 % у 2024 р. У межах управлінського персоналу частка керівників залишалася стабільною (4,33 % - 4,16 %), частка спеціалістів дещо знизилася (з 6,96 % у 2022 р. до 6,91 % у 2024 р.), тоді як частка технічних працівників зросла

у 2023 р. та зменшилася у 2024 р., залишаючись при цьому вищою, ніж у 2022 р. Виробничий персонал, що продовжує становити домінуючу категорію, демонстрував незначні коливання питомої ваги: 83,77 % у 2022 р., 83,35 % у 2023 р. з наступним зростанням до 83,66 % у 2024 р., що свідчить про стабільне кадрове забезпечення основного виробництва кваліфікованими працівниками. Загалом, протягом останніх трьох років структура персоналу підприємства залишалася стабільною та збалансованою, що відповідає потребам виробничої діяльності. Підтримка належної чисельності управлінського персоналу та високої частки виробничих працівників створює сприятливі умови для реалізації стратегії зростання, модернізації виробничого обладнання та підвищення конкурентоспроможності.

Отже, АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» є стратегічно важливим підприємством українського гірничо-металургійного комплексу, що забезпечує виготовлення високоякісних литих деталей для дво- та тривісних візків вантажних вагонів, автозчіпних пристроїв, комплектуючих для автомобілів «КрАЗ» та іншої машинобудівної продукції. Завдяки сучасному виробничому комплексу з потужністю 138 тис. тонн сталевого литва на рік, висококваліфікованому персоналу (1346 осіб у 2004 р., з яких понад 83 % – виробничі працівники) та впровадженню технологій точного лиття й автоматизованих систем контролю якості досліджуване нами підприємство забезпечує стабільність виробництва та здатність оперативно реагувати на потреби ринку. Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать, що наявні внутрішні переваги дозволяють ефективно протистояти зовнішнім загрозам, зокрема конкуренції, коливанням цін на метал і логістичним обмеженням. При цьому наявна виробнича інфраструктура та рівень технологічного оснащення створюють основу для подальшого розвитку підприємства в умовах структурних змін зовнішнього середовища. Водночас, сукупність виробничого й кадрового потенціалу формує передумови для модернізації обладнання та підвищення конкурентоспроможності підприємства, що обґрунтовує доцільність подальшого фінансово-економічного аналізу його діяльності в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

## 2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»

З метою всебічної оцінки фінансово-економічних результатів господарської діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» доцільно здійснити комплексний аналіз ключових показників, що характеризують майновий стан підприємства, структуру та динаміку активів і зобов'язань, рівень фінансової стійкості, а також результати операційної й фінансової діяльності. Важливим є дослідження змін у складі власного капіталу, обсягів виробництва та реалізації продукції, формування фінансових результатів і ефективності використання виробничих та оборотних ресурсів. Для проведення відповідних розрахунків (Додаток Е) використовуємо дані фінансової звітності підприємства за 2022-2024 рр., зокрема ф. 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» (Додаток Б), ф. 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» (Додаток В), ф. 5 «Примітки до річної фінансової звітності» (Додаток Г) та дані з офіційного сайту підприємства, опубліковані в розділі «Інформація для акціонерів та стейкхолдерів» [70].

Аналіз активів АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022-2024 рр. показує значне зростання майнового потенціалу підприємства. У 2024 р. загальна вартість активів досягла 13993774 тис. грн., що є більш ніж у 16 разів більше порівняно з 2022 р. і понад у 12 разів більше відносно 2023 р. (рис. 2.1). Таке зростання обумовлене, зокрема, значним збільшенням оборотних активів, які в 2024 р. перевищили рівень 2022 р. на 519737 тис. грн. (76,55 %) та на 283068 тис. грн. (30,91 %) у порівнянні з 2023 р. Особливо важливу роль у структурі оборотних активів відіграють запаси, які зросли більш ніж удвічі порівняно з 2022 р., а також грошові кошти та їх еквіваленти, що свідчить про поліпшення платоспроможності підприємства. Водночас скорочення дебіторської заборгованості у 2024 р. порівняно з попереднім роком можна розглядати як позитивну тенденцію, що свідчить про вдосконалення механізмів контролю за розрахунками з контрагентами.

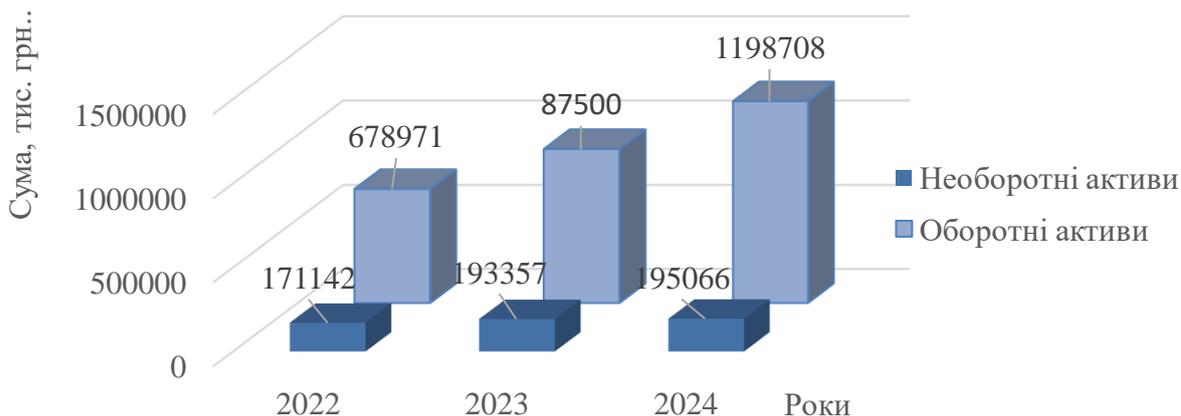


Рис. 2.1. Динаміка необоротних і оборотних активів АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022-2024 рр.

Як видно з рис. 2.1, необоротні активи протягом останніх трьох років зросли на 23924 тис. грн., або на 13,98 %, переважно завдяки основним засобам, однак скорочення інших необоротних активів та низька частка нематеріальних активів свідчать про обмежене інвестування в інноваційні ресурси. Структура активів підприємства у 2024 р. характеризується домінуванням оборотних активів, що забезпечує фінансову гнучкість, але вимагає посилення контролю за ефективністю їх використання.

Аналіз динаміки зобов'язань АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022-2024 рр. свідчить про помірні зміни в структурі залучених фінансових ресурсів на тлі значного зростання активів підприємства. Загальний обсяг зобов'язань у 2024 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 75532 тис. грн., що свідчить про обмежене нарощування обсягу позикового капіталу, тоді як відносно 2023 р. зобов'язання зменшилися на 54236 тис. грн., що є позитивною тенденцією в контексті зниження боргового навантаження. У структурі зобов'язань досліджуваного підприємства спостерігається зростання частки довгострокових зобов'язань та забезпечень, які у 2024 р. перевищили рівень 2022 р. на 126272 тис. грн. і на 107936 тис. грн. порівняно з 2023 р., що вказує на переорієнтацію на більш стабільні джерела фінансування. Поточні зобов'язання

зменшилися на 50740 тис. грн. у порівнянні з 2022 р. та на 162172 тис. грн. відносно 2023 р., що позитивно впливає на ліквідність підприємства. Зменшення кредиторської заборгованості за розрахунками вказує на покращення платіжної дисципліни, проте зростання кредиторської заборгованості за товари у 2024 р. потребує додаткового контролю. Загалом, динаміка зобов'язань свідчить про оптимізацію боргової структури, зменшення частки короткострокових зобов'язань і формування більш збалансованої фінансової системи, що сприяє зміцненню фінансової стабільності підприємства.

Аналіз власного капіталу АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за останні три роки свідчить про значне посилення фінансової самостійності підприємства та зростання ролі власних джерел фінансування у формуванні майна. У 2024 р. загальний обсяг власного капіталу зріс на 468129 тис. грн. порівняно з 2022 р. та на 339013 тис. грн. відносно 2023 р., що підтверджує стабільну позитивну динаміку. При цьому слід враховувати, що ключовим чинником зростання стало значне збільшення нерозподіленого прибутку, що свідчить про підвищення ефективності діяльності та покращення фінансових результатів. Зареєстрований та резервний капітал залишалися незмінними, що вказує на стабільність статутної структури капіталу. Додатковий капітал мав тенденцію до скорочення, що може бути пов'язано з внутрішнім перерозподілом, або покриттям збитків. Загалом, структура власного капіталу АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» у 2024 р. характеризується домінуванням нерозподіленого прибутку, що позитивно впливає на фінансову стійкість та надає підприємству внутрішні ресурси для подальшого розвитку без значного залучення позикових коштів.

Аналіз ресурсного забезпечення АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022-2024 рр. охоплює не лише обсяги наявних ресурсів, а й їх технічний стан та ефективність використання. Середньорічна вартість основних засобів підприємства в 2024 р. склала 2186014,5 тис. грн. (рис. 2.2), що вказує на підтримку та розширення техніко-технологічної бази заводу. Цей рівень інвестицій підтверджує стратегічну орієнтацію на модернізацію виробничих

потужностей, що, у свою чергу, підвищує ефективність виробництва та забезпечує конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринку.

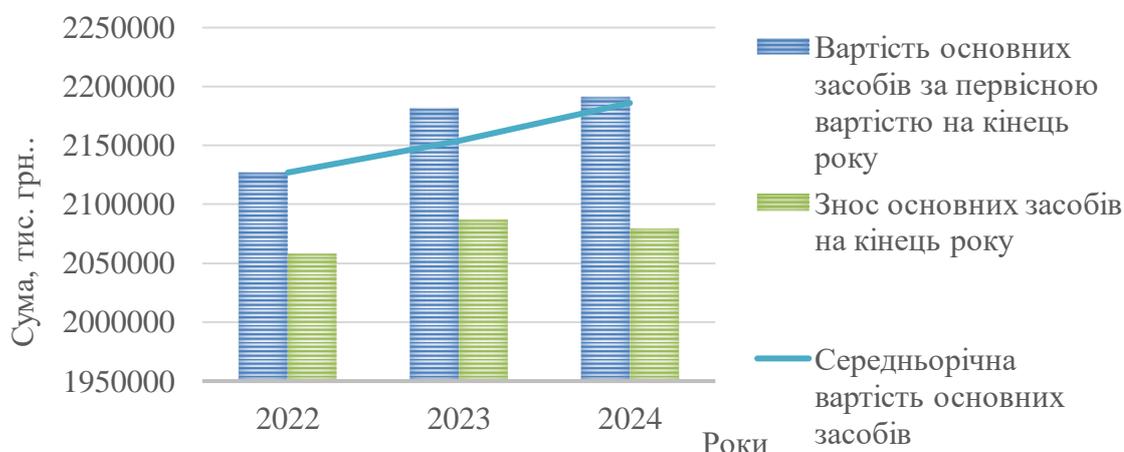


Рис. 2.2. Зміни у складі основних засобів АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022-2024 рр.

Як видно з рис. 2.2, коефіцієнт зносу основних засобів на досліджуваному підприємстві зменшився з 0,968 у 2022 р. до 0,949 пункту у 2024 р., але частка застарілого обладнання залишається досить високою.

Нематеріальні активи з середньорічною вартістю 1662 тис. грн. у 2024 р. значно відстають від показників 2022 р. (28889 тис. грн.) та 2023 р. (15849 тис. грн.), що вказує на обмежені інвестиції в інноваційні ресурси. Оборотні активи у 2024 р. досягли 1057174 тис. грн., що на 300976,5 тис. грн. більше порівняно з 2022 р. та на 259868,5 тис. грн. – з 2023 р., що свідчить про їх зростання. Однак середній період обороту оборотних активів зріс до 274,4 дня у 2024 р. порівняно з 280,6 днями у 2023 р., що вказує на наявність резервів для поліпшення управління запасами та дебіторською заборгованістю. Загалом, ресурсний потенціал підприємства дозволяє стабільно функціонувати, однак для подальшого розвитку необхідно покращити використання ресурсів: прискорити оновлення основних засобів, удосконалити управління оборотними активами тощо.

Аналіз показників ефективності використання ресурсів АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022-2024 рр. свідчить про позитивну динаміку

продуктивності та підвищення результативності діяльності підприємства. Фондовіддача зросла з 0,253 грн./грн. у 2022 р. до 0,604 грн./грн. у 2024 р., що свідчить про ефективніше використання основних засобів. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів у 2024 р. склав 1,312 обороти, що дещо перевищує показник 2023 р. (1,283 обороти) та наближається до рівня 2022 р. (1,386 обороти), вказуючи на стабільну інтенсивність обороту ресурсів. Середній період обороту оборотних активів зменшився до 274,4 днів у 2024 р. порівняно з 280,6 днями у 2023 р. (рис. 2.3), що свідчить про покращення ліквідності та більш швидке повернення ресурсів у виробничий процес.

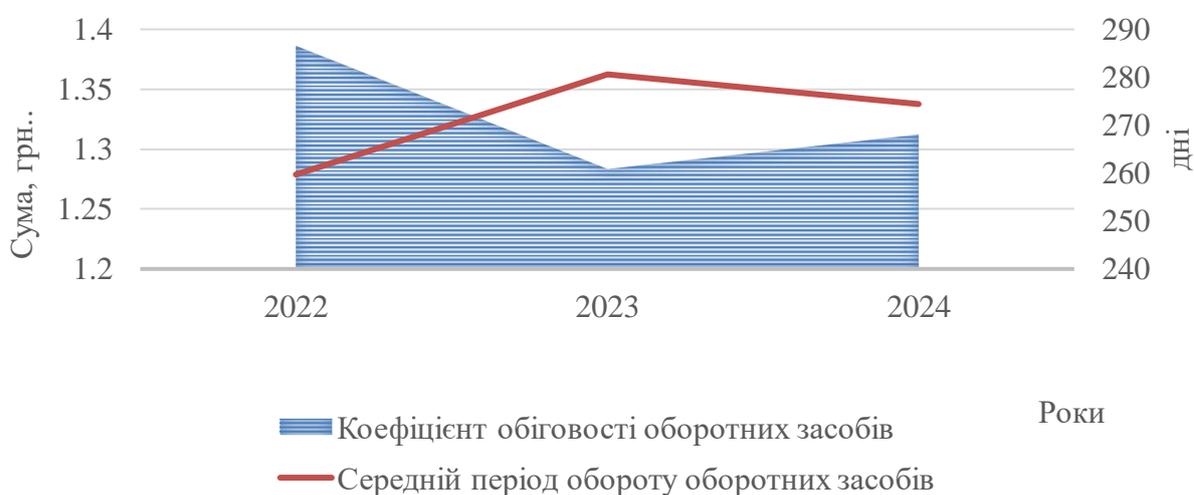


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнта обіговості оборотних засобів і періоду їх обороту на АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022-2024 рр.

Згідно з даними, представленими на рис. 2.3, коефіцієнт обіговості активів у 2024 р. склав 1,109 грн./грн., що свідчить про позитивну динаміку в порівнянні з 2023 р. (1,045 грн./грн.) та наближається до рівня 2022 р. (1,113 грн./грн.). Це вказує на стабільне покращення ефективності використання майнового комплексу підприємства, що є важливим індикатором оптимізації активів і підвищення продуктивності.

Загалом, підприємство поступово оптимізує використання ресурсів, хоча ще є резерви для підвищення ефективності, зокрема через прискорення обороту запасів та оптимізацію дебіторської заборгованості. Показники підтверджують,

що АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» підвищує продуктивність використання ресурсів, що створює передумови для подальшого розвитку та фінансової стабільності.

Аналіз фінансових результатів діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022-2024 рр. свідчить про суттєве покращення рентабельності та зростання прибутковості. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 р. склав 1387236 тис. грн., що на 364021 тис. грн. більше порівняно з 2023 р. і на 339365 тис. грн. – з 2022 р. (рис. 2.4), що вказує на збільшення обсягів реалізації та стабільне розширення ринкової присутності.

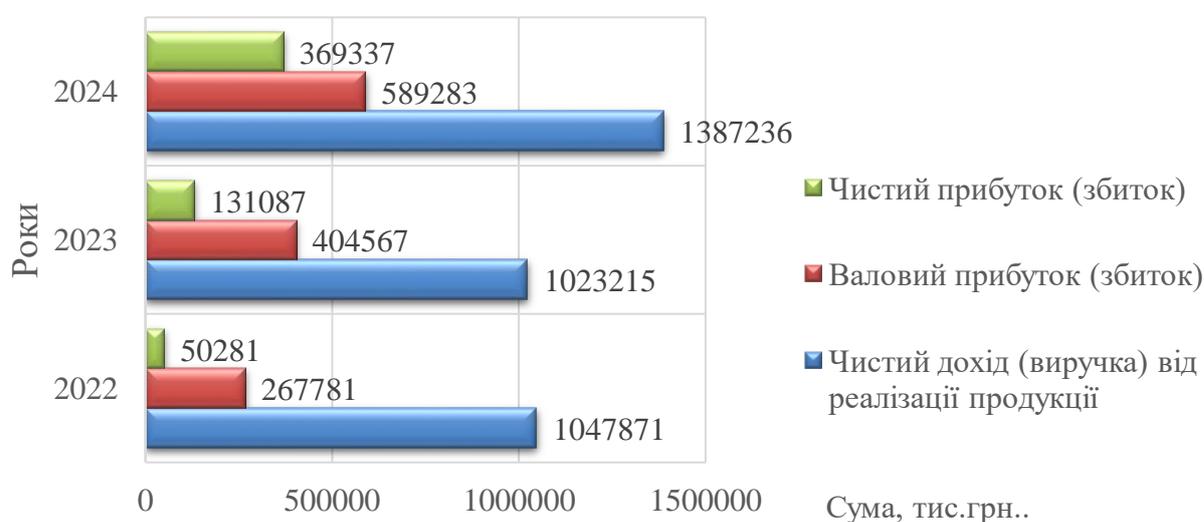


Рис. 2.4. Динаміка доходу і прибутку АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022-2024 рр.

Обсяг виробництва у 2024 р. досяг 1320921 тис. грн., що майже вдвічі перевищує показники 2023 та 2022 рр., що свідчить про нарощування виробничих потужностей. Однак обсяг реалізованої продукції у 2024 р. зменшився до 871356 тис. грн., що може свідчити про накопичення запасів для забезпечення майбутніх операцій. Собівартість реалізованої продукції зросла до 797953 тис. грн., але валовий прибуток значно зріс до 589283 тис. грн., що на 184716 тис. грн. більше порівняно з 2023 р. і на 321502 тис. грн. – з 2022 р. Прибуток від операційної діяльності у 2024 р. склав 434679 тис. грн., що вдвічі більше за

показники попередніх років, а чистий прибуток досяг 369337 тис. грн., що на 238250 тис. грн. більше порівняно з 2023 р. і на 319056 тис. грн. – з 2022 р. Зростання прибутковості підприємства супроводжувалося підвищенням ефективності використання ресурсів, що підтверджується зростанням фондівіддачі та коефіцієнтів обіговості активів і оборотних засобів. Це свідчить про високу операційну ефективність, здатність генерувати стабільний грошовий потік.

Водночас, для більш детального аналізу фінансової стійкості важливо оцінити структуру капіталу, співвідношення власних та залучених коштів, а також здатність підприємства покривати свої зобов'язання власними ресурсами. Для цього розглянемо основні коефіцієнти фінансової стійкості, представлені в табл. 2.5, які дозволяють оцінити відповідність структури джерел фінансування нормативним вимогам та зміни у фінансовій незалежності, маневреності капіталу і забезпеченості оборотних активів власними коштами.

Таблиця 2.5

**Аналіз показників фінансової стійкості АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022 - 2024 рр.**

Показники	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. від	
					2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,38	0,41	0,57	0,19	0,16
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,62	0,59	0,43	-0,19	-0,16
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2$	2,63	2,45	1,76	-0,87	-0,69
Коефіцієнт фінансування	$> 1$	0,62	0,69	1,32	0,70	0,63
Коефіцієнт заборгованості	$< 1$	0,99	0,95	0,34	-0,65	-0,61
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	0,65	0,88	1,22	0,57	0,34
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	0,23	0,28	0,50	0,27	0,22
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	0,47	0,57	0,75	0,28	0,18
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,39	0,33	0,30	-0,09	-0,04
Коефіцієнт короткострокової Заборгованості	-	0,61	0,66	0,45	-0,16	-0,21

За результатами аналізу даних табл. 2.5 можна стверджувати, що за досліджуваний період фінансова стійкість АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» значно покращилась, про що свідчать такі зміни:

коефіцієнт автономії, який показує частку власного капіталу у структурі джерел фінансування, підвищився з 0,38 до 0,57 пункту, тим самим перевищив встановлений нормативний рівень ( $\geq 0,5$  пункту), що означає зменшення залежності від позикових коштів та зростання фінансової незалежності підприємства;

коефіцієнт фінансової залежності, що є оберненим до коефіцієнта автономії, за останні 3 роки знизився з 2,63 до 1,76 пункту, що також свідчить про зменшення частки позикових ресурсів у загальній структурі капіталу підприємства, яке було обрано нами для дослідження, а отже, і про зниження рівня фінансового ризику;

коефіцієнт фінансування зріс з 0,62 до 1,32, або у 2,1 рази, перевищивши мінімально необхідне нормативне значення ( $> 1$ ), що вказує на те, що обсяг власних коштів переважає над позиковими, і це формує більш здорову та стійку фінансову основу для подальшого розвитку в умовах високого рівня невизначеності та постійних змін у зовнішньому середовищі.

Структурні показники забезпеченості запасів та оборотних активів власними коштами також демонструють позитивну тенденцію. Коефіцієнт забезпеченості запасів перевищив нормативне значення і склав 1,22 пункту у 2024 р., що на 0,57 пункту більше за відповідний рівень 2022 р., і на 0,34 пункту більше, ніж у 2023 р., у той час як коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів досяг нормативного значення 0,5 пункту, і збільшився на 0,27 пункту за аналізований період. Загалом, результати проведених нами розрахунків свідчать про зростання частки власного капіталу АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» у покритті активів та зменшення потреби у зовнішньому фінансуванні.

Позитивну динаміку також демонструє коефіцієнт маневреності власного капіталу, який у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшився на 0,18 пункту, а порівняно з 2022 р. – на 0,28 пункту, і склав 0,75 пункту, підтверджуючи

підвищення фінансової гнучкості підприємства та здатність забезпечувати поточні операційні потреби без додаткового залучення фінансових ресурсів.

Відтак, вважаємо за необхідне акцентувати увагу на тому, що протягом останніх трьох років АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» істотно зміцнив фінансову стійкість: зменшилась залежність від позикових коштів, підвищилась частка власного капіталу в структурі фінансування, покращилась забезпеченість активів власними ресурсами. Така збалансована структура капіталу і джерел фінансування створює надійну основу для стабільного погашення зобов'язань та подальшого розвитку підприємства у складних реаліях сьогодення.

Для оцінки платоспроможності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» проводиться аналіз основних показників ліквідності, що відображають здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. У табл. 2.6 наведено коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої та абсолютної ліквідності за 2022-2024 рр., аналіз яких дозволяє не лише оцінити поточну фінансову стійкість підприємства, але й з'ясувати ефективність управління оборотними активами та грошовими коштами, а також простежити динаміку змін його платоспроможності.

Таблиця 2.6

**Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022-2024 рр.**

Показники	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. від	
					2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	2,13	2,10	4,26	2,12	2,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	1,39	1,42	2,52	1,13	1,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	0,77	0,95	1,81	1,04	0,86

За даними табл. 2.6, показники платоспроможності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022-2024 рр. демонструють стійке покращення. Коефіцієнт покриття досяг 4,26 пункту у 2024 р., що на 2,12 та 2,16 пункти більше порівняно з 2022 та 2023 рр., що свідчить про достатній запас ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс до 2,52, а

коефіцієнт абсолютної ліквідності – до 1,81, що вказує на поліпшення здатності покривати короткострокові зобов'язання та зростання грошових коштів у структурі активів. Загалом, така динаміка підтверджує високу фінансову надійність підприємства та здатність ефективно управляти грошовими потоками, що створює основу для стабільного розвитку навіть за умов ринкових коливань.

У табл. 2.7 наведено фактичні абсолютні показники фінансової стійкості АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022-2024 рр., що дає змогу оцінити, наскільки структура капіталу відповідає критеріям довгострокової стійкості.

Таблиця 2.7

**Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості  
АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022-2024 рр.**

Показники	Методика розрахунку за даними ф. 1	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	ряд. 1495 – ряд. 1095	306427	193357	596632
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	514347	419613	930824
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд.1600 + ряд.1610	514347	419613	930824
Запаси – Н4	ряд. 1100	235077	295629	489321
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	71350	-102272	107311
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	279270	123984	441503
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	279270	123984	441503

Аналіз табл. 2.7 показує, що на кінець 2024 р. власні оборотні кошти АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» (596632 тис. грн.) перевищують запас (489321 тис. грн.), що забезпечує надлишок у розмірі 107311 тис. грн. Це означає,

що підприємство має достатньо власних ресурсів для формування необхідних запасів без залучення короткострокових позик. Водночас, навіть за умови врахування довгострокових та позикових коштів, покриття запасів залишається стабільним, що свідчить про домінування власних та довгострокових джерел у формуванні запасів. З огляду на те, що показники  $E1, E2, E3 > 0$ , досліджуване підприємство здатне підтримувати операційну діяльність без залежності від короткострокового зовнішнього фінансування, що мінімізує ризики ліквідності.

Динаміка структури операційних витрат АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022-2024 рр. за економічними елементами представлена в табл. 2.8. Такий аналіз дозволяє оцінити абсолютні величини витрат, відслідкувати зміни їх питомої ваги, а також оцінити ефективність структури витрат підприємства з погляду управління ресурсами та контролю за собівартістю.

Таблиця 2.8

**Динаміка структури операційних витрат за економічними елементами  
АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022-2024 рр.**

Витрати	Звітні роки:						Зміна (+; -) 2024 р. від			
	2022		2023		2024		2022 р.		2023 р.	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %
Матеріальні витрати	584758	64,47	506872	57,36	657286	58,35	72528	-6,12	150414	0,99
Витрати на оплату праці	235671	25,98	276011	31,24	341629	30,33	105958	4,34	65618	-0,91
Відрахування на соціальні заходи	51015	5,62	60496	6,85	54932	4,88	3917	-0,75	-5564	-1,97
Амортизація	20088	2,21	18807	2,13	22504	2,00	2416	-0,22	3697	-0,13
Інші операційні витрати	15465	1,71	21459	2,43	50075	4,45	34610	2,74	28616	2,02
Разом	906997	100,00	883645	100,00	1126426	100,00	219429	x	242781	x

Як видно з табл. 2.8, у структурі операційних витрат АТ «Кременчуцький

сталеливарний завод» протягом 2022-2024 рр. найбільшу частку займають матеріальні витрати, які у 2024 р. склали 657286 тис. грн., зростаючи на 72528 тис. грн. порівняно з 2022 р. і на 150414 тис. грн. – з 2023 р. Їх питома вага у загальних операційних витратах зросла до 58,35 %, що свідчить про збільшення значущості матеріальних ресурсів у виробництві. Витрати на оплату праці також зросли на 105958 тис. грн., досягнувши 341629 тис. грн., хоча їх питома вага зменшилась на 0,91 в.п. порівняно з 2023 р. Витрати на соціальні заходи знизились на 5564 тис. грн. до 54932 тис. грн., а амортизаційні витрати зросли на 3697 тис. грн., але їх питома вага залишилась низькою – 2,0%. Значно зросли «інші операційні витрати», які у 2024 р. склали 50075 тис. грн., що на 34610 тис. грн. більше, ніж у 2022 р. Загалом сума операційних витрат у 2024 р. зросла до 1126426 тис. грн., що на 219429 тис. грн. більше, ніж у 2022 р., і на 242781 тис. грн. – порівняно з 2023 р., що відображає зростання масштабів виробництва та потребу в подальшому контролі за витратами.

Рентабельність власного і позичкового капіталу, активів, витрат та оборотних коштів є базовими індикаторами інвестиційної привабливості та операційної стійкості підприємства, а їх аналіз забезпечує об'єктивне розуміння ефективності управління ресурсами та здатності підприємства стабільно генерувати додану вартість в умовах сучасного економічного середовища. Розраховані значення цих показників для АТ «Кременчуцький сталеливарний завод», наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників рентабельності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022 – 2024 рр., %**

Показники	Роки:			Зміна (+; -) 2024 р. від	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Рентабельність власного капіталу	18,89	33,77	59,36	40,47	25,59
Рентабельність позичкового капіталу	7,73	21,83	54,06	46,33	32,23
Рентабельність активів	5,34	13,38	29,51	24,17	16,13
Рентабельність витрат	14,83	5,54	32,79	17,96	27,25
Рентабельність оборотних коштів	6,65	16,44	34,94	28,29	18,50

За даними табл. 2.9 можна стверджувати, що у 2022-2024 рр. АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» демонструє стійку позитивну динаміку практично всіх ключових показників рентабельності, що вказує на ефективне управління ресурсами та посилення фінансової стійкості досліджуваного підприємства. Найбільш помітним є зростання рентабельності власного капіталу – з 18,89 % у 2022 р. до 59,36 % у 2024 р., що свідчить про значне підвищення прибутковості інвестованих власниками ресурсів і формує високий рівень інвестиційної привабливості підприємства. Водночас суттєве збільшення рентабельності позичкового капіталу (з 7,73 % до 54,06 %, або майже у 7 разів) підтверджує здатність підприємства ефективно використовувати залучені фінансові ресурси та отримувати з них значний економічний ефект. Водночас, зростання рентабельності активів до 29,51 % засвідчує підвищення продуктивності всього майнового комплексу та оптимізацію операційних процесів.

Особливо важливим є суттєве покращення рентабельності витрат і оборотних коштів: за 2022-2024 рр. рентабельність витрат АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» зросла у 2,2 рази, а рентабельність оборотних коштів – у 5,3 рази, що переконливо свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності, прискорення оборотності ресурсів та раціоналізацію структури витрат. Таке інтенсивне зростання цих показників, на наш погляд, є індикатором якісного вдосконалення управління собівартістю продукції та оптимізації загального виробничо-фінансового циклу підприємства.

Загалом, отримані результати підтверджують, що протягом останніх трьох років АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» вдалося відчутно зміцнити свої фінансові позиції, забезпечити високу динаміку зростання прибутковості та забезпечити ефективне використання як власного, так і позичкового капіталу. Зростання майже всіх показників рентабельності у динаміці є свідченням підвищення економічного потенціалу підприємства та формує сприятливі передумови для його подальшого розвитку.

Отже, результати аналізу фінансово-економічної діяльності

АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022-2024 рр. показують стабільне покращення фінансових показників та розвиток підприємства. Зростання активів в 16 разів, переважно завдяки оборотним активам, свідчить про зміцнення майнового потенціалу та платоспроможності. Підвищення власного капіталу на 15,6 % і зменшення поточних зобов'язань підтверджують зростання фінансової незалежності та ліквідності, створюючи стабільну основу для розвитку. Показники рентабельності також покращились: рентабельність власного капіталу зросла з 18,89 % до 59,36 %, а рентабельність позичкового капіталу – з 7,73 % до 54,06 %, що вказує на ефективне використання ресурсів. Зростання ліквідності і зменшення витрат на обслуговування зобов'язань забезпечують стабільність фінансових потоків. Однак збільшення операційних витрат, зокрема, на матеріали та оплату праці, вимагає додаткової оптимізації для підтримки ефективності виробництва. У кінцевому підсумку, результати аналізу демонструють зміцнення фінансової стійкості та зниження залежності від позикових ресурсів, що створює надійну основу для подальшого розвитку підприємства. У наступному підрозділі розглянемо фінансове забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод», що є важливим елементом для забезпечення сталого розвитку в умовах змінного ринку та технологічних інновацій.

### 2.3. Оцінка сучасного стану інноваційної діяльності та її фінансового забезпечення на АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»

В умовах сучасної економіки промислові підприємства України стикаються з необхідністю постійного вдосконалення виробничих процесів та впровадження інновацій для забезпечення своєї конкурентоспроможності та сталого розвитку. Інновації стали важливою складовою стратегії розвитку промислових підприємств, а витрати на інноваційну діяльність є ключовим показником для оцінки їх готовності до адаптації до динамічних умов ринку. Витрати на інновації в промисловому секторі України відображають не лише фінансову стабільність підприємств, а й рівень інвестицій у технологічні нововведення. Процес

інвестування в інновації, зокрема у важливих секторах національної економіки, визначається різними джерелами фінансування. Зокрема, для оцінки динаміки витрат на інновації за останні роки можна звернутися до даних таблиці 2.10, яка демонструє витрати на інновації промислових підприємств за джерелами фінансування з 2000 по 2024 рр.

Таблиця 2.10

**Витрати на інновації промислових підприємств України  
за джерелами фінансування у 2000-2024 рр.**

Роки	Витрати на інновації, тис. грн.	У тому числі за рахунок:			
		власних коштів підприємств, тис. грн.	коштів державного бюджету, тис. грн.	коштів інвесторів-нерезидентів, тис. грн.	коштів інших джерел, тис. грн.
2000	1757149,2	1399343,9	7720,2	133055,0	217030,1
2001	1971356,6	1653985,5	55791,2	58545,8	203034,1
2002	3013846,2	2141818,5	45455,6	264119,2	562452,9
2003	3059849,0	2148413,6	92967,6	130019,1	688448,7
2004	4534617,6	3501451,2	63379,2	112431,1	857356,1
2005	5751562,9	5045390,9	28056,8	157939,8	520175,4
2006	6159950,4	5211354,0	114390,8	176195,5	658010,1
2007	10821016,6	7969681,5	144773,6	321759,3	2384802,2
2008	11994224,8	7263985,2	336954,5	115381,5	4277903,6
2009	7949907,9	5169379,5	127020,3	1512897,6	1140610,5
2010	8045495,2	4775235,7	87001,0	2411395,6	771862,9
2011	14333891,9	7585550,7	149169,4	56870,6	6542301,2
2012	11480562,8	7335852,7	224256,1	994783,7	2925670,3
2013	9562626,0	6973435,8	24659,6	1253193,0	1311337,6
2014	7695892,3	6540272,0	344063,7	138688,0	672868,6
2015	13813674,4	13427034,7	55141,2	58633,0	272865,5
2016	23229458,1	22035970,7	178965,0	23397,8	991124,6
2017	9117537,2	7704114,4	227290,5	107773,0	1078359,3
2018	12180072,5	10742013,4	639052,8	106949,4	692056,9
2019	14220905,2	12474922,7	556525,0	42452,9	1147004,6
2020	14406887,0	12297861,0	279540,0	125328,0	1704158,0
2021	10171650,0	8114664,2	к/с	к/с	к/с
2022	7640459,9	6028144,2	258042,0	31688,9	1322584,8
2023	6989180,0	5713271,7	к/с	к/с	к/с
2024	15101553,0	10840578,8	1388022,4	1580032,8	1292919,0

Джерело: [70].

Аналіз витрат на інновації промислових підприємств України, згідно з даними таблиці 2.10, дозволяє відзначити чітку тенденцію до зростання обсягів

фінансування інновацій з 2000 по 2024 рр. Зокрема, загальний обсяг витрат на інновації зріс з 1757149,2 тис. грн. у 2000 р. до 15101553 тис. грн. у 2024 р., що вказує на суттєве посилення інвестицій у модернізацію виробництва та технологічні нововведення. При цьому основною частиною цих витрат продовжують залишатися власні кошти підприємств. Так, у 2000 р. частка витрат за рахунок власних коштів складала 79,5 % від загальної суми, а у 2024 р. цей показник знизився до 71,8 %, що свідчить про збереження високої залежності від внутрішніх ресурсів для фінансування інновацій. Однак зменшення частки інвесторів-нерезидентів, яка у 2000 р. становила 12,4 %, а у 2024 р. знизилася до 9,2 %, вказує на певну обмеженість зовнішнього фінансування в інноваційному секторі, що, ймовірно, зумовлено економічною нестабільністю, а також обмеженими можливостями залучення іноземних інвестицій на внутрішній ринок.

Згідно з даними табл. 2.10, варто також враховувати, що статистика за 2000-2014 рр. відображає витрати на інновації юридичних осіб та їх відокремлених підрозділів, які здійснювали промислову діяльність. З 2015 р. дані вже стосуються лише юридичних осіб з середньою кількістю працівників 50 осіб і більше, що дає можливість більш точно відобразити витрати на інновації у середніх та великих підприємствах. Крім того, варто зауважити, що для періоду з 2014 по 2021 рр. дані наведено без урахування тимчасово окупованих територій Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини Донецької та Луганської областей. У свою чергу, для даних з 2022 по 2024 рр. не враховано тимчасово окуповані території РФ та території, на яких тривають бойові дії. Всі ці фактори можуть мати значний вплив на загальну картину і потребують обережного трактування результатів, оскільки ситуація в окремих регіонах нашої країни може бути суттєвою у контексті фінансування інновацій.

Промислові підприємства, зокрема металургійні, мають свою специфіку в інноваційному процесі, де інвестиції в нові технології часто є єдиним способом збереження конкурентоспроможності на глобальному ринку. У той час як для багатьох галузей основним напрямком інновацій є створення нової продукції, для металургійних підприємств пріоритетним завданням є вдосконалення існуючих

технологій виробництва. Розробка нових видів продукції у чорній металургії є рідкісним явищем, а інновації здебільшого орієнтовані на удосконалення процесу виробництва, що дозволяє досягти значних економічних вигод.

АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» активно впроваджує інновації, орієнтуючись на технологічні вдосконалення, що є критичними для сталого розвитку підприємства. Інноваційна діяльність цього суб'єкта господарювання зосереджена переважно на оптимізації існуючих виробничих процесів, зокрема, модернізації обладнання, зниженні витрат на сировину та енергію, а також підвищенні якості продукції, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Інноваційну діяльність на АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» можна умовно поділити на два основні напрямки (табл. 2.11), які відображають різні рівні ініціатив та їхню роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства.

Перший напрям охоплює ініціативи, що виходять від керівництва підприємства («зверху») і є частиною стратегії розвитку підприємства. Цей тип інновацій характеризується проактивними діями, такими як модернізація основного обладнання та впровадження нових технологічних процесів. Такий підхід дозволяє значно знизити витрати на виробництво, покращити якість продукції та зменшити негативний вплив на довкілля, що є особливо важливим у сталеливарному виробництві.

Другий напрямок стосується ініціатив, що виникають завдяки працівникам підприємства («знизу») і спрямовані на поліпшення операційної ефективності. Працівники активно займаються дослідницькою та раціоналізаторською діяльністю, спрямованою на зниження витрат на сировину і матеріали, вдосконалення технологічних процесів, а також на створення нових технологій і пристроїв. Хоча ідеї генеруються на рівні працівників, керівництво створює підтримуюче середовище для їх реалізації, надаючи допомогу в оформленні та стимулюючи через відповідні структурні підрозділи. Такі інновації безпосередньо впливають на підвищення продуктивності, зниження витрат та покращення економічної ефективності підприємства.

Таблиця 2.11

**Основні види інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»**

Види інноваційної діяльності	Напрямок інновацій	Рівень витрат	Рівень ефективності	Періодичність реалізації	Опис діяльності
<b>Інноваційна діяльність, що здійснюється «зверху»</b>					
Оновлення основного обладнання	Технічна модернізація	Високий	Високий	Періодично	Введення в експлуатацію нового обладнання або капітальний ремонт діючого для підвищення продуктивності, зниження витрат та поліпшення екологічних показників, що є важливим для сталеливарного виробництва.
Оптимізація технологій виробництва (зниження витрат сировини, енергоефективність)	Технологічні вдосконалення	Середній	Високий	Постійно	Впровадження ефективних технологій обробки сировини, зниження енерговитрат, покращення екологічних показників та зменшення викидів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємства.
<b>Інноваційна діяльність, що здійснюється «знизу»</b>					
Дослідницька і раціоналізаторська діяльність працівників	Винахідництво і раціоналізація	Низький	Низький (але поступово зростаючий)	Періодично	Розробка пропозицій щодо покращення технологічних процесів, зниження витрат на сировину та матеріали, покращення якості продукції. Ініціативи працівників мають велике значення для підвищення ефективності та оптимізації щоденних виробничих операцій.
Впровадження нових матеріалів і технологій	Матеріалознавство і технології	Середній	Середній	За потреби	Оцінка та впровадження нових матеріалів і технологій для зниження вартості та підвищення якості продукції. Особливо важливим є пошук нових легованих сталей та сплавів для покращення властивостей матеріалів.

**Джерело:** авторське бачення

Як видно з табл. 2.11, обидва напрями інноваційної діяльності на АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» взаємодіють і взаємно підтримують один одного, що дозволяє не лише забезпечити ефективну оптимізацію поточних процесів, а й реалізувати довгострокові стратегії розвитку.

Інноваційна діяльність на досліджуваному підприємстві не обмежується лише внутрішньою оптимізацією. Вона є важливою складовою стратегії розвитку АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» у контексті глобальних змін на світових ринках. Впровадження інновацій дозволяє не тільки знижувати виробничі витрати, але й значно підвищувати якість продукції, що, у свою чергу, зміцнює конкурентні позиції заводу на ринку та сприяє стабільному його розвитку.

Фінансова політика АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» побудована на принципах ефективного використання обігових коштів і забезпечення фінансової стабільності, що є основою безперебійної роботи підприємства. У рамках цієї політики підприємство орієнтується на раціональне використання ресурсів, здійснюючи контроль за матеріальними запасами та ефективно управляючи дебіторською і кредиторською заборгованістю. Такий підхід дозволяє мінімізувати фінансові ризики та оптимізувати витрати, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності.

Завод активно застосовує інструменти фінансового забезпечення, такі як складання та контроль за виконанням фінансового бюджету. Це дає змогу прогнозувати потреби в обігових коштах, а також визначати можливості для інвестування в інноваційні проєкти. Особлива увага приділяється зниженню дебіторської заборгованості, що є важливим стратегічним завданням для забезпечення фінансової стабільності і збереження ліквідності підприємства.

У свою чергу, АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» спеціалізується на виробництві великого сталевого лиття, яке використовується в основному для вагонобудування та ремонту вагонів. Однак, враховуючи нові економічні та військові виклики, а також збільшення попиту на середнє литво, завод значно розширює свою номенклатуру продукції. До асортименту додаються автозчепи,

хомути, корпуси поглинальних апаратів та інші литі деталі для комплектації серійного литва, а також деталі з інших видів обробки та матеріалів, що дозволяють задовольняти специфічні потреби ринку.

АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» має розвинену технологічну інфраструктуру, яка складається з кількох основних корпусів, у яких розташовані виробничі та допоміжні цехи. Серед них – сталеплавильний цех, фасонно-ливарний цех, обрубний цех, а також цехи металургійного оснащення, транспортно-залізничний, ремонтно-механічний, енергосиловий та киснево-компресорний. Кожен із цих цехів має свою специфіку, що дозволяє максимально ефективно впроваджувати інноваційні технології на всіх етапах виробництва.

Основним завданням сталеплавильного цеху є переробка металобрухту та виробництво рідкої сталі різних марок. Для цього на підприємстві використовуються дугові сталеплавильні печі типу ДСП-25 об'ємом 25 тонн. Важливою частиною технології є осадове та дифузійне розкислення сталі, а також позапічна обробка в ковші з використанням спеціальних порошкових дротів (алюміній, кальцій, феротитан) та продувка аргоном. Це дозволяє отримувати сталь з оптимальними властивостями для подальшого лиття.

У фасонно-ливарному цеху виготовляються формувальні та стрижневі суміші для виготовлення форм. Для цього використовуються передові змішувачі, такі як МР-120 та АМК-2000Н, а також автоматизовані установки для виготовлення стрижнів на основі процесу Gold-box-amin. Це дозволяє отримувати високоточні компоненти для формування виливків. Формування виливків здійснюється за допомогою трьох автоматичних ліній фірми «Kunkel-Wagner», що дає можливість швидко змінювати моделі в автоматичному режимі, підвищуючи точність та ефективність виробничого процесу.

Обрубний цех займається первинною та остаточною обробкою виливків, використовуючи різні методи термообробки в газових термічних печах. Це необхідно для того, щоб метали відповідали вимогам замовників щодо механічних властивостей та мікроструктури, що є особливо важливим для виробів, які підлягають експлуатації за змінних навантажень.

Цех металургійного оснащення спеціалізується на виготовленні нестандартного обладнання та оснастки, що забезпечує точність та надійність при виготовленні форм і стрижнів для лиття.

Одним із ключових аспектів діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» є постійне вдосконалення системи управління якістю, підтвержене сертифікацією за міжнародним стандартом ISO 9000. Це забезпечує відповідність продукції міжнародним вимогам і надійність на всіх етапах виробництва. Завод здійснює багаторівневий контроль, що охоплює весь виробничий процес – від перевірки сировини до випробувань готової продукції. Суворий вхідний контроль матеріалів включає хімічні та механічні аналізи, виконувані за допомогою сучасних автоматизованих систем, зокрема фотоелектричних спектральних установок, що гарантує відповідність матеріалів встановленим технічним вимогам і мінімізує ризики дефектів. До основних контрольованих матеріалів належать металобрухт, шліфувальні круги, інструменти, феросиліцій, пісок, бентоніт та інші компоненти. Завод співпрацює з надійними постачальниками, серед яких ТОВ «Бізнес Метал Плюс», ТОВ «Оптіма М», ПП «Стандарт АБ» (металобрухт), ПрАТ «ЗАК», ТОВ «Абразивінструмент» (шліфувальні круги), ТОВ «ІТЦ Варіус», ТОВ «ВТ-Інжиніринг» (інструменти), ТОВ «Спецсталь Трейд» (феросиліцій), АТ «ОГХК» (пісок) та ТОВ «БАГІ» (бентоніт, Грузія). Кожен постачальник надає сертифікати відповідності та протоколи випробувань, що підтверджують якість матеріалів. Завдяки комплексному контролю та використанню сучасних технологій виробництво забезпечує стабільну якість і високу надійність готової продукції. Крім того, завод активно впроваджує інноваційні технології, зокрема електронний паспорт сталевих відливок, який дозволяє відслідковувати механічні та хімічні властивості продукції на кожному етапі виробництва, забезпечуючи високий рівень точності та мінімізуючи ймовірність дефектів.

Останнім часом особливу увагу завод приділяє екологічним аспектам своєї діяльності. Відтак, активно реалізуються природоохоронні заходи відповідно до чинного законодавства України. У 2024 р. підприємство отримало грант від

Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ) для реконструкції газоочисних систем сталеплавильних печей ДСП-25. Це не лише дозволить зменшити екологічний вплив на навколишнє середовище, а й суттєво покращить екологічні показники заводу. Окрім цього, завод отримав необхідні дозволи на викиди забруднюючих речовин в атмосферу та водокористування, а контроль за виробничо-зливовими стічними водами здійснюється регулярно.

У 2024 р. АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» досяг значних результатів у виробництві рідкої сталі, виготовивши понад 14800 тонн цього матеріалу. Це дозволило виготовити важливі компоненти для транспортної інфраструктури, зокрема балки надресорні та рами бокові. Всього було вироблено 7451 балку та 14 578 рам на загальну суму понад 870 млн грн. Такі результати свідчать про стабільність виробничих процесів і здатність підприємства підтримувати постійний попит на продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Водночас зростання виробничих обсягів та підвищення вимог до якості продукції вимагають постійного технічного переозброєння підприємства. Впровадження сучасного обладнання та переоснащення виробничих потужностей забезпечують високий рівень якості продукції та дозволяють зберігати її конкурентоспроможність.

Загальні результати фінансової діяльності заводу за 2024 р. свідчать про ефективність його виробничих процесів та фінансову стабільність. Середні ціни реалізації продукції склали 65,2 тис. грн. за балку надресорну та 68,9 тис. грн. за раму бокову. Це вказує на високу додану вартість продукції, що виробляється, і на її конкурентоспроможність на ринку. Загальний обсяг реалізації продукції за рік становив понад 10000 тонн, що принесло підприємству понад 1,3 млрд грн. Такі фінансові показники підтверджують здатність заводу забезпечувати сталий розвиток, що дозволяє інвестувати в нові технології та розширення виробничих потужностей.

Експортна частка від загальної виручки за 2024 р. склала 3,35 %. Хоча ця частка є невеликою, вона свідчить про наявність потенціалу для розширення експортних можливостей підприємства. Важливим є також те, що виробництво на

заводі не залежить від сезонних коливань, що забезпечує стабільність фінансових результатів і підтримує безперервність виробничих процесів. Це знижує ризики, дозволяючи підприємству зберігати сталі фінансові потоки і створювати сприятливі умови для подальших інвестицій у розвиток інноваційної діяльності.

Основними споживачами продукції підприємства є ПАТ «КВБЗ», ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш» та «Українська залізниця», що разом забезпечують понад 5 % загальної виручки, підкреслюючи роль заводу як надійного постачальника для ключових інфраструктурних проєктів. Крім того, підприємство активно орієнтується на зовнішні ринки, зокрема країни Балтії, що забезпечує стабільний попит на продукцію та зменшує ризики, пов'язані з коливаннями національних і міжнародних ринків.

Загалом, АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» залишається одним із провідних виробників сталевих виробів в Україні, забезпечуючи стабільність, інновації та високі стандарти якості на всіх етапах виробництва. Його здатність адаптуватися до нових викликів та технологічних змін дозволяє забезпечувати сталий розвиток і високу конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, оцінка сучасного стану інноваційної діяльності та фінансового забезпечення АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» показує, що підприємство активно впроваджує технологічні вдосконалення, зосереджуючи зусилля на модернізації обладнання, оптимізації виробничих процесів, підвищенні енергоефективності та якості продукції, що є критично важливим для сталеливарного виробництва. Інноваційна діяльність здійснюється як «зверху», у рамках стратегічних ініціатив керівництва, так і «знизу», через пропозиції працівників, що забезпечує синергію між довгостроковими проєктами модернізації та оперативним підвищенням ефективності. Загальні витрати на інновації демонструють тенденцію до зростання, однак основна частина фінансування залишається внутрішньою, тоді як частка державних коштів і іноземних інвестицій залишається обмеженою, що зумовлює недостатнє фінансове забезпечення масштабних інноваційних проєктів. Фінансова політика заводу побудована на ефективному використанні обігових коштів, контролі

дебіторської та кредиторської заборгованості та раціональному плануванні бюджету, що дозволяє підтримувати стабільність виробництва і забезпечувати ресурси для модернізації. При цьому специфіка металургійного виробництва визначає пріоритет інновацій у сфері технологічних удосконалень та матеріалознавства, тоді як радикальні нововведення обмежуються через брак фінансування. Підприємство також активно впроваджує екологічні заходи та сучасні системи контролю якості, що підтверджується сертифікацією ISO 9000 і реалізацією грантових проєктів, таких як реконструкція газоочисних систем. Досягнуті виробничі та фінансові результати 2024 року, включно з обсягами виплавки сталі, виготовленням виробів та фінансовою стабільністю, підтверджують здатність заводу підтримувати сталий розвиток і конкурентоспроможність на ринку, проте обмежені власні ресурси і недостатня зовнішня підтримка залишаються основними перешкодами для реалізації повного потенціалу інноваційної діяльності, що вимагає подальшого вдосконалення стратегії фінансування та залучення інвестицій на всіх етапах життєвого циклу інновацій.

## Висновки до розділу 2

За результатами аналізу стану фінансового забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» нами було зроблено такі висновки:

1. АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» є стратегічно важливим підприємством українського гірничо-металургійного комплексу, що забезпечує виготовлення високоякісних литих деталей для дво- та тривісних візків вантажних вагонів, автозчіпних пристроїв, комплектуючих для автомобілів «КрАЗ» та іншої машинобудівної продукції. Завдяки сучасному виробничому комплексу з потужністю 138 тис. тонн сталевого литва на рік, висококваліфікованому персоналу (1346 осіб у 2004 р., з яких понад 83 % – виробничі працівники) та впровадженню технологій точного лиття й автоматизованих систем контролю

якості досліджуване нами підприємство забезпечує стабільність виробництва та здатність оперативно реагувати на потреби ринку. Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать, що наявні внутрішні переваги дозволяють ефективно протистояти зовнішнім загрозам, зокрема конкуренції, коливанням цін на метал і логістичним обмеженням. При цьому наявна виробнича інфраструктура та рівень технологічного оснащення створюють основу для подальшого розвитку підприємства в умовах структурних змін зовнішнього середовища. Водночас, сукупність виробничого й кадрового потенціалу формує передумови для модернізації обладнання та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Результати аналізу фінансово-економічної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022-2024 рр. показують стабільне покращення фінансових показників та розвиток підприємства. Зростання активів в 16 разів, переважно завдяки оборотним активам, свідчить про зміцнення майнового потенціалу та платоспроможності. Підвищення власного капіталу на 15,6 % і зменшення поточних зобов'язань підтверджують зростання фінансової незалежності та ліквідності, створюючи стабільну основу для розвитку. Показники рентабельності також покращились: рентабельність власного капіталу зросла з 18,89 % до 59,36 %, а рентабельність позичкового капіталу – з 7,73 % до 54,06 %, що вказує на ефективне використання ресурсів. Зростання ліквідності і зменшення витрат на обслуговування зобов'язань забезпечують стабільність фінансових потоків. Однак збільшення операційних витрат, зокрема, на матеріали та оплату праці, вимагає додаткової оптимізації для підтримки ефективності виробництва. У кінцевому підсумку, результати аналізу демонструють зміцнення фінансової стійкості та зниження залежності від позикових ресурсів, що створює надійну основу для подальшого розвитку підприємства.

3. Оцінка сучасного стану інноваційної діяльності та фінансового забезпечення АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» показує, що підприємство активно впроваджує технологічні вдосконалення, зосереджуючи зусилля на модернізації обладнання, оптимізації виробничих процесів, підвищенні енергоефективності та якості продукції, що є критично важливим для

сталеливарного виробництва. Інноваційна діяльність здійснюється як «зверху», у рамках стратегічних ініціатив керівництва, так і «знизу», через пропозиції працівників, що забезпечує синергію між довгостроковими проєктами модернізації та оперативним підвищенням ефективності. Загальні витрати на інновації демонструють тенденцію до зростання, однак основна частина фінансування залишається внутрішньою, тоді як частка державних коштів і іноземних інвестицій залишається обмеженою, що зумовлює недостатнє фінансове забезпечення масштабних інноваційних проєктів. Фінансова політика заводу побудована на ефективному використанні обігових коштів, контролі дебіторської та кредиторської заборгованості та раціональному плануванні бюджету, що дозволяє підтримувати стабільність виробництва і забезпечувати ресурси для модернізації. При цьому специфіка металургійного виробництва визначає пріоритет інновацій у сфері технологічних удосконалень та матеріалознавства, тоді як радикальні нововведення обмежуються через брак фінансування. Підприємство також активно впроваджує екологічні заходи та сучасні системи контролю якості, що підтверджується сертифікацією ISO 9000 і реалізацією грантових проєктів, таких як реконструкція газоочисних систем. Досягнуті виробничі та фінансові результати 2024 року, включно з обсягами виплавки сталі, виготовленням виробів та фінансовою стабільністю, підтверджують здатність заводу підтримувати сталий розвиток і конкурентоспроможність на ринку, проте обмежені власні ресурси і недостатня зовнішня підтримка залишаються основними перешкодами для реалізації повного потенціалу інноваційної діяльності, що вимагає подальшого вдосконалення стратегії фінансування та залучення інвестицій на всіх етапах життєвого циклу інновацій.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ СТАЛЕЛИВАРНИЙ ЗАВОД»

3.1. Стратегічні напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»

У сучасних умовах глобалізації та прискореної технологічної трансформації промислових підприємств інноваційна діяльність виступає ключовим чинником забезпечення їх конкурентоспроможності, сталого розвитку та підвищення економічної ефективності. Посилення міжнародної конкуренції, зростання вимог до якості продукції та ресурсної ефективності виробництва зумовлюють необхідність системного й стратегічно орієнтованого управління інноваційними процесами, насамперед, для підприємств металургійної промисловості, діяльність яких характеризується високим рівнем капіталомісткості, енерго- та ресурсозатратності, а також складністю виробничих процесів.

За таких умов інновації стають важливими не лише як інструмент техніко-технологічного оновлення, а й як важливий засіб оптимізації структури виробничих витрат, підвищення продуктивності праці та покращення якісних характеристик продукції. У цьому контексті для АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» ефективне планування й реалізація інноваційних ініціатив безпосередньо впливають на фінансові та виробничі показники підприємства. Попередньо проведений нами фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності свідчить про наявність достатнього виробничого та технологічного потенціалу, що може слугувати основою для впровадження інноваційних рішень.

Водночас у ході дослідження було виявлено низку чинників, які стримують інноваційний розвиток АТ «Кременчуцький сталеливарний завод», зокрема недостатню диверсифікацію джерел фінансування, обмежений рівень залучення

зовнішніх інвестиційних ресурсів і низьку активність у використанні грантових програм. Сукупна дія зазначених факторів підкреслює необхідність удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства, зокрема у питаннях фінансового забезпечення та інтеграції інноваційних ініціатив у загальну стратегію розвитку.

Для забезпечення системного та ефективного розвитку інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» доцільним є застосування комплексного підходу до управління інноваційними процесами, що поєднує стратегічну орієнтацію управлінських рішень із поетапною організацією їх реалізації в межах загальної стратегії розвитку підприємства та з урахуванням довгострокових економічних і фінансових пріоритетів. Такий підхід передбачає послідовне здійснення аналізу, планування, реалізації та контролю інноваційної діяльності, а також узгодження дій структурних підрозділів підприємства з метою раціонального формування та ефективного використання фінансових ресурсів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Процеси та результати управління інноваційною діяльністю  
АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»**

Процеси управління інноваційною діяльністю	Зміст основних управлінських дій	Відповідальні структурні підрозділи	Очікувані результати
1	2	3	4
Аналіз	Оцінка технологічного, виробничого та кадрового потенціалу підприємства з метою визначення готовності до впровадження інновацій. Аналіз стану виробничого обладнання та інфраструктури. Дослідження ринкового середовища й конкурентних позицій. Виявлення ключових проблем і «вузьких місць», що потребують інноваційних рішень.	Відділ головного технолога. Планово-економічний відділ. Фінансовий відділ. Відділ автоматизації систем управління підприємством. Відділ кадрів.	Формування об'єктивного уявлення про інноваційний потенціал підприємства та визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Планування	Формування пріоритетів інноваційної діяльності на основі результатів аналізу. Розробка конкретних ініціатив для вдосконалення виробничих процесів, модернізації обладнання та впровадження нових технологій. Координація між структурними підрозділами для забезпечення цілісності інноваційних планів.	Відділ головного технолога. Проектно-конструкторський відділ. Фінансовий відділ. Відділ автоматизації систем управління підприємством. Відділ кадрів.	Скоординовані плани інноваційної діяльності з чіткими термінами, бюджетами та відповідальністю
Реалізація	Впровадження інноваційних рішень у виробничі процеси та продуктову лінійку. Забезпечення взаємодії між структурними підрозділами для ефективного виконання проєктів. Виявлення та оперативне усунення проблем, що виникають під час реалізації інновацій.	Виробничі цехи. Відділ головного технолога. Відділ головного механіка. Відділ головного енергетика. Управління матеріально-технічним забезпеченням.	Підвищення продуктивності, зменшення втрат і підвищення якості продукції
Контроль та коригування	Відстеження показників ефективності реалізованих інноваційних ініціатив. Аналіз впливу інновацій на продуктивність, якість продукції та конкурентоспроможність. Внесення коректив у плани і процеси на основі результатів моніторингу для підвищення ефективності наступних проєктів.	Виробничі цехи. Відділ головного технолога. Відділ технічного контролю. Відділ забезпечення якості. Фінансовий відділ.	Виявлення відхилень і своєчасне коригування, забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства

Джерело: авторське бачення

Як видно з табл. 3.1, управління інноваційною діяльністю АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» побудовано на основі послідовності ключових управлінських процесів, що забезпечують комплексність прийняття рішень і ефективне використання фінансових ресурсів, чіткий розподіл відповідальності між підрозділами та мінімізацію фінансових ризиків, а узгодження стратегічних цілей підприємства з механізмами фінансового

забезпечення інновацій створює надійну основу для реалізації довгострокових проєктів. У практичній площині на АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» така система реалізується через чотири взаємопов'язані етапи управління інноваційною діяльністю, які було розглянуто вище:

аналіз – комплексна оцінка внутрішніх ресурсів підприємства, стану обладнання та інфраструктури, а також ринку і конкурентного середовища, що дозволяє визначити бюджетний потенціал, потребу у додаткових інвестиціях та можливі фінансові ризики впровадження інновацій;

планування – визначення пріоритетів інноваційної діяльності, розробка проєктів модернізації та впровадження нових технологій із врахуванням фінансових ресурсів та оптимізацією бюджету для забезпечення максимальної результативності інвестицій;

реалізація – практичне впровадження інновацій у виробничі процеси та продукти з одночасним контролем фінансових потоків, своєчасним забезпеченням ресурсами та оперативним коригуванням витрат для економічної доцільності ініціатив;

контроль – оцінка фінансової ефективності впроваджених інновацій, їх впливу на продуктивність, якість продукції та конкурентоспроможність, що забезпечує коригування бюджету та створює механізм ітеративного вдосконалення майбутніх проєктів.

Після опису ключових етапів управління інноваційною діяльністю (аналіз, планування, реалізація та контроль) доцільним є детальний розгляд ресурсного потенціалу підприємства та механізмів фінансового забезпечення інновацій. Саме ці аспекти визначають реальні можливості реалізації обраної інноваційної стратегії, формують основу для визначення пріоритетності проєктів та оптимізації інвестиційних рішень. Матеріально-технічні ресурси АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» включають стан основних виробничих цехів, технічний парк обладнання та потенціал автоматизації, з особливим акцентом на енергоефективність. Фінансові ресурси охоплюють баланс власних та залучених коштів, структуру джерел фінансування та оцінку економічної ефективності

проектів. Кадровий потенціал визначається кваліфікацією інженерно-технічного персоналу та його компетенціями у сфері сучасних металургійних технологій, а інформаційні ресурси забезпечують збір, аналіз і використання даних про ринок, споживчі вимоги та конкурентне середовище. Таке системне поєднання ресурсного потенціалу та фінансового забезпечення створює основу для побудови ефективної моделі управління інноваційною діяльністю підприємства. За допомогою рис. 3.1 можемо побачити, як взаємодія стратегічних цілей АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» та його ресурсної бази формує структурований процес визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, оптимізації інвестицій та забезпечення довгострокової стійкості.

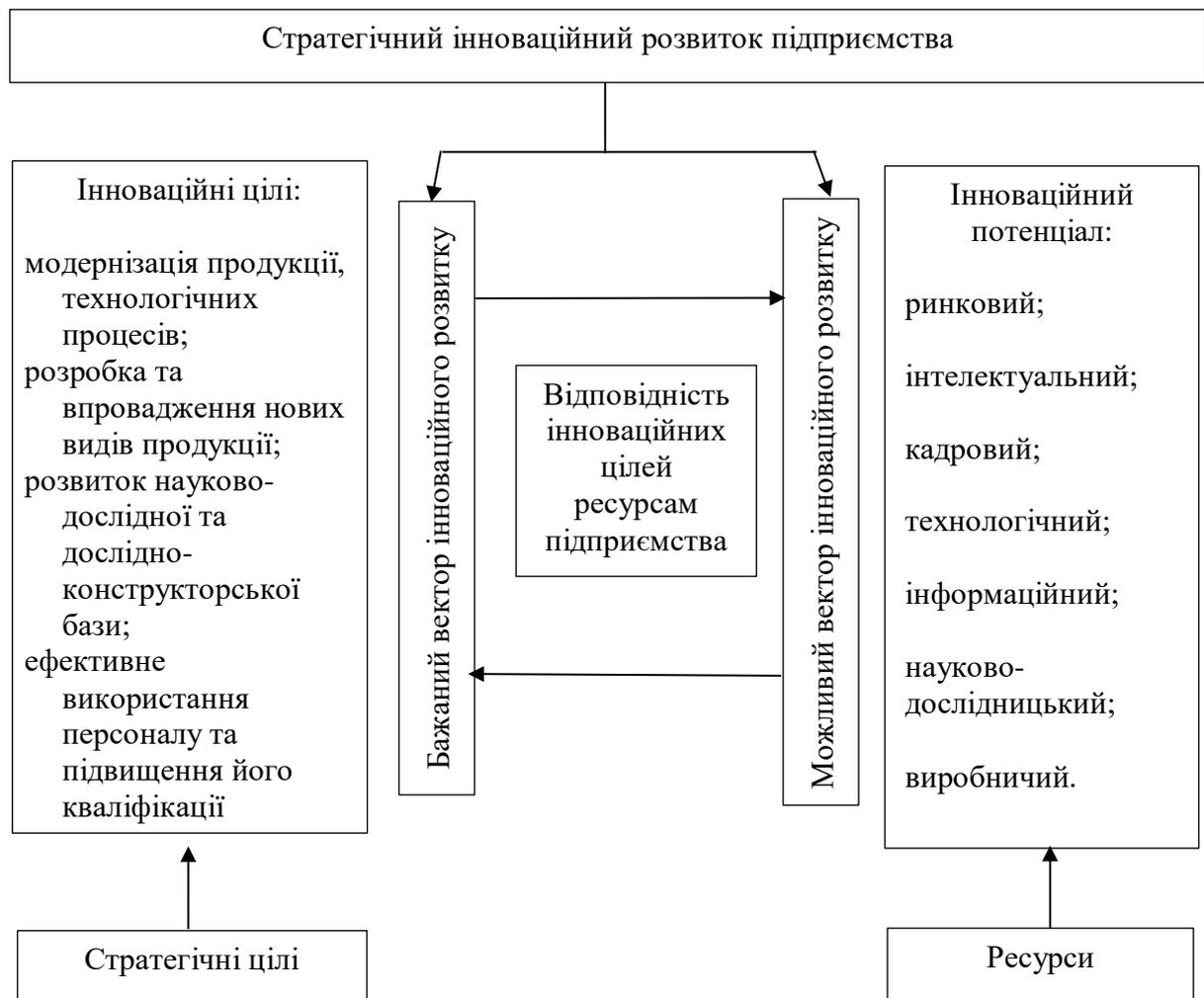


Рис. 3.1 Модель управління інноваційною діяльністю АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» через взаємодію його стратегічних цілей та ресурсного потенціалу (розробка автора)

Як показано на рис. 3.1, ефективна модель управління інноваційною діяльністю виникає лише при органічному поєднанні цілей підприємства та його ресурсного потенціалу – матеріального, фінансового, кадрового та інформаційного. Така інтеграція, на нашу думку, забезпечує можливість систематичного вибору та реалізації інноваційних проєктів, дозволяє оптимізувати напрями модернізації та підвищити ефективність вкладених ресурсів.

Удосконалення фінансового забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» передбачає системне поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування з чіткою прив'язкою до стратегічних пріоритетів підприємства. На внутрішньому рівні основним ресурсом є власні оборотні та інвестиційні кошти, що формуються за рахунок прибутку досліджуваного підприємства та амортизаційних відрахувань. Використання цих ресурсів дозволяє фінансувати як короткострокові інноваційні проєкти модернізації виробничого обладнання, так і середньострокові заходи з оптимізації енергоспоживання та впровадження автоматизованих систем управління виробництвом.

Водночас фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності показує, що існують значні резерви для залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів. Зокрема, підприємство може активно використовувати державні програми підтримки інновацій, які надають грантові та пільгові кредитні механізми, а також співпрацювати з інвестиційними фондами, зацікавленими у розвитку високотехнологічного металургійного виробництва. Ця стратегія, на наш погляд, дозволяє не лише збільшити обсяг фінансових ресурсів, але й мінімізувати фінансові ризики, пов'язані з реалізацією капіталомістких інноваційних проєктів, що є особливо актуальним для металургійної галузі з її високим рівнем енерго- та ресурсозатратності.

Враховуючи специфіку інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод», яка орієнтована переважно на технологічні удосконалення, модернізацію наявного технологічного обладнання, підвищення

енергоефективності, оптимізацію виробничих процесів та покращення якості продукції, стратегічні напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю мають формуватися з урахуванням необхідності раціонального планування і оптимізації фінансових потоків, а також мінімізації фінансових ризиків підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Стратегічні напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю  
АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»**

Стратегічний напрям	Сутність управлінського впливу	Механізми фінансового забезпечення	Очікуваний результат	Рівень впливу
1	2	3	4	5
Оптимізація процесів інноваційного управління	Забезпечення ефективності управління інноваційними процесами та мінімізація фінансових і операційних ризиків	Впровадження систем контролю та оцінки ефективності, бюджетування інноваційних проєктів	Підвищення точності планування, скорочення витрат і оптимізація ресурсного використання	Високий
Розширення ресурсної бази	Забезпечення фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації стратегічних інноваційних проєктів	Залучення інвестицій, використання кредитних та грантових механізмів	Збільшення масштабів реалізованих проєктів, підвищення інноваційного потенціалу	Середній
Розвиток інтелектуального капіталу	Формування компетентної команди для реалізації інноваційних проєктів	Програми навчання, мотиваційні системи, залучення експертів	Підвищення якості управлінських рішень та творчого потенціалу персоналу	Середній
Інноваційна культура та управлінська прозорість	Створення середовища, що стимулює креативність і відкритість	Впровадження систем внутрішньої комунікації та оцінки інноваційних ідей	Зростання кількості ініціативних проєктів, покращення прийняття управлінських рішень	Середній
Розвиток партнерських зв'язків	Встановлення стратегічних альянсів для прискорення інноваційних процесів	Спільні інвестиційні проєкти	Розширення ринку збуту, обмін технологічними знаннями, зниження витрат на дослідження	Середній

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
Диверсифікація інноваційного портфеля	Зменшення ризиків за рахунок збалансованого портфеля інноваційних проєктів	Стратегічне планування, фінансування декількох пріоритетних напрямів	Підвищення стабільності результатів інноваційної діяльності та гнучкості підприємства	Високий
Впровадження цифрових технологій	Автоматизація та аналітика інноваційних процесів для підвищення ефективності	Інвестиції в IT-рішення, аналітичні платформи	Прискорення прийняття рішень, зниження операційних витрат, покращення моніторингу проєктів	Високий
Моніторинг та оцінка ефективності інновацій	Систематичний аналіз результатів інноваційних проєктів	Впровадження KPI, регулярні аудити та звітності	Забезпечення контрольованості процесів, оперативне коригування стратегії	Високий

**Джерело:** авторське бачення

За даними табл. 3.2 можемо стверджувати, що особливе значення у вдосконаленні управління інноваційною діяльністю АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» набуває диверсифікація джерел фінансового забезпечення, що зменшує залежність підприємства від внутрішніх ресурсів та створює передумови для реалізації масштабних інноваційних проєктів. Ключовим напрямом є інтеграція фінансового планування з інноваційною стратегією підприємства, що передбачає узгодження інноваційних програм з бюджетним процесом, формування середньо- та довгострокових фінансових планів і оцінку фінансової спроможності на кожному етапі реалізації проєктів.

Важливим аспектом є також підвищення прозорості планування, обліку та контролю інноваційних витрат, що дозволяє оцінювати економічну ефективність заходів, визначати пріоритети фінансування та забезпечувати раціональний розподіл ресурсів. Особлива увага приділяється розвитку внутрішніх інновацій через стимулювання раціоналізаторської та дослідницької діяльності працівників, що формує інноваційну культуру та забезпечує економічний ефект навіть за відносно низьких витрат.

Таким чином, удосконалення управління інноваційною діяльністю

АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» у контексті фінансового забезпечення слід розглядати як комплексний процес, що поєднує аналіз, планування, реалізацію та контроль інноваційних ініціатив, забезпечуючи оптимальне використання матеріальних, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів. Ефективне фінансове забезпечення інноваційної діяльності передбачає диверсифікацію джерел фінансування – власні оборотні та інвестиційні кошти, державні гранти, пільгові кредити та партнерські інвестиції, що мінімізує ризики капіталомістких проєктів та дозволяє реалізовувати технологічні удосконалення, модернізацію обладнання і оптимізацію виробничих процесів. Узгодження фінансового планування з конкретними інноваційними проєктами, застосування цифрових інструментів для моніторингу та аналітики, стимулювання внутрішніх ініціатив і розвиток компетентного персоналу сприяють підвищенню ефективності інноваційної діяльності, покращенню якості продукції та енергоефективності виробництва. Такий комплексний підхід створює передумови для раціональної реалізації пріоритетних інноваційних ініціатив, забезпечує контрольованість витрат і формує стійку основу для довгострокового розвитку інноваційної діяльності підприємства, що стане предметом подальшого дослідження у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

### 3.2. Розробка заходів для покращення фінансового забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»

Інноваційна діяльність у сучасних умовах господарювання виступає ключовим чинником забезпечення довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, зокрема підприємств металургійної галузі. Високий рівень капіталомісткості виробництва, значна залежність від енергоресурсів і кон'юнктури сировинних ринків, а також динамічні технологічні зміни зумовлюють об'єктивну необхідність цілеспрямованого й ефективного фінансового забезпечення інноваційної діяльності. За цих умов для АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» особливої

актуальності набуває розробка та впровадження практичних заходів, спрямованих на вдосконалення системи фінансування інноваційних процесів.

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності охоплює сукупність методів, інструментів і джерел формування та використання фінансових ресурсів на всіх етапах інноваційного процесу – від стратегічного планування й науково-дослідних розробок до впровадження нових технологій і комерціалізації інноваційної продукції. Для потужного сталеливарного підприємства, яке було обрано нами для дослідження, ефективність такої системи визначається не лише обсягами залучених фінансових ресурсів, а й здатністю забезпечити їх своєчасний та обґрунтований розподіл, контроль рівня фінансових ризиків і узгодженість фінансових рішень із загальною стратегією розвитку підприємства.

З урахуванням результатів проведеної оцінки сучасного стану інноваційної діяльності та її фінансового забезпечення на АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» постає об'єктивна необхідність перейти від констатації проблем до формування системи науково обґрунтованих і практично орієнтованих рекомендацій щодо вдосконалення фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства. У цьому контексті доцільним є застосування комплексного підходу, що передбачає впровадження організаційно-економічного механізму фінансового забезпечення інноваційної діяльності, спрямованого на узгодження стратегічних потреб інноваційного розвитку з реальними фінансовими можливостями підприємства. Запропонований нами механізм покликаний забезпечити раціональний розподіл фінансових ресурсів між етапами інноваційного процесу, підвищити прозорість і обґрунтованість інвестиційних рішень, посилити контроль за використанням фінансових ресурсів та мінімізувати фінансові ризики, пов'язані з реалізацією інноваційних проєктів. Його функціональне призначення полягає у забезпеченні узгодженої взаємодії всіх структурних підрозділів у межах єдиного фінансово-організаційного простору управління інноваційною діяльністю, що підвищує ефективність управлінських рішень і виправдовує представлення даного підходу у вигляді організаційно-економічного механізму (рис. 3.2).

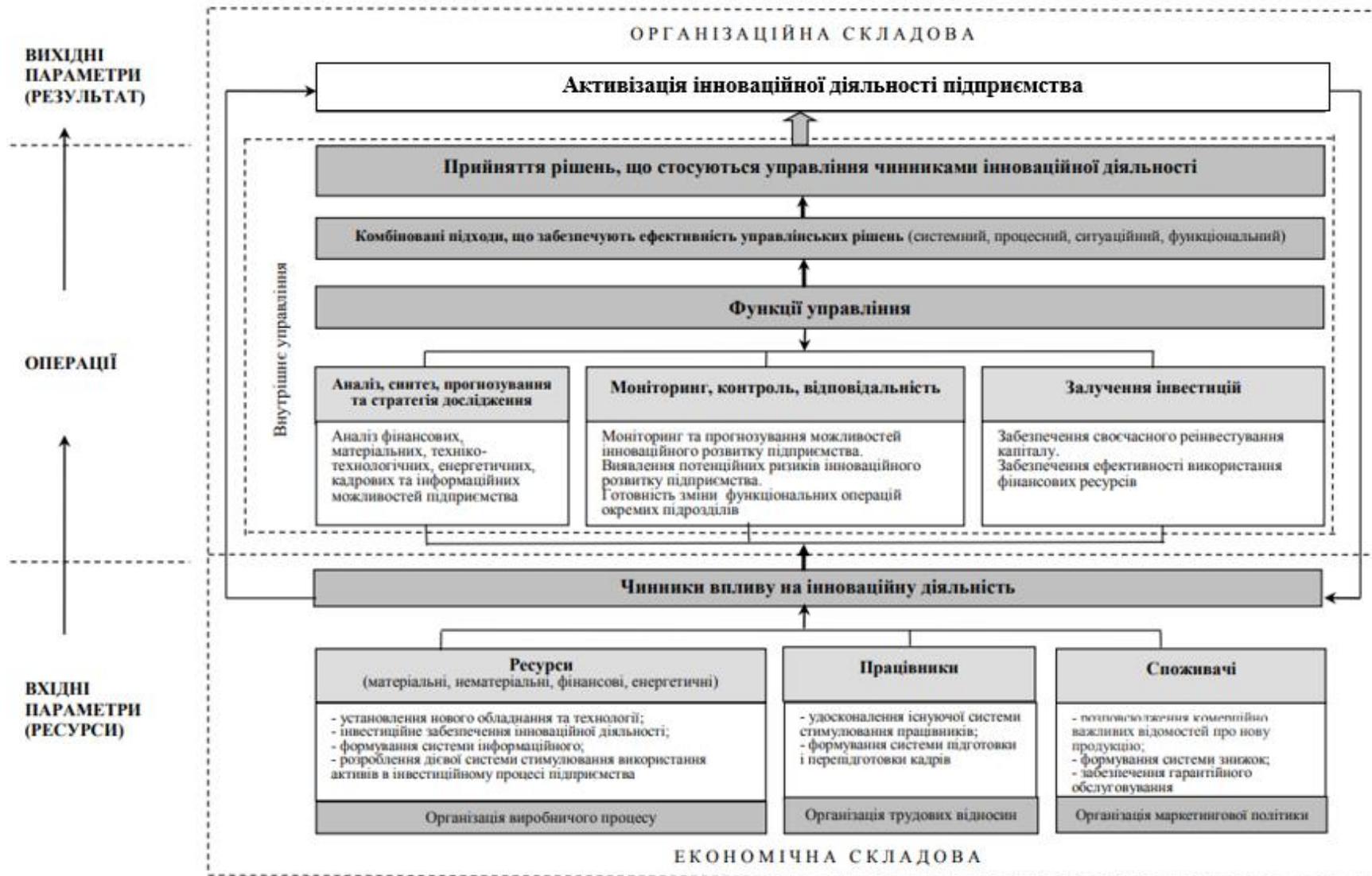


Рис. 3.2. Організаційно-економічний механізм фінансового забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» (авторське бачення)

Об'єктами функціонування запропонованого організаційно-економічного механізму є ключові чинники інноваційної діяльності, управління якими є визначальним для забезпечення високої результативності інноваційного процесу. Рациональне використання цих чинників дозволяє оптимізувати всі етапи впровадження інновацій у виробничу та управлінську практику, що набуває особливої значущості для умов АТ «Кременчуцький сталеливарний завод», де складність технологічних процесів та інтеграція ресурсів потребують ретельної координації на всіх рівнях управління.

Суб'єктами запропонованого механізму є економічний та організаційний компоненти: економічний забезпечує інтеграцію організації виробничого процесу, управління інтелектуальним капіталом та маркетинговою політикою, тоді як організаційний координує діяльність структурних підрозділів, формує ефективні канали комунікації та гарантує узгодженість дій усіх ланок підприємства. Така двокомпонентна структура не лише сприяє оптимізації внутрішніх процесів, а й створює необхідні передумови для адаптації підприємства до змінних зовнішніх умов та стратегічного розвитку.

Функціонування організаційно-економічного механізму передбачає поетапність виконання завдань, персоніфікацію виконавців та чіткий розподіл обов'язків і відповідальності, що забезпечує прозорість і обґрунтованість управлінських рішень, а також сприяє оптимізації інвестиційних потоків. Такий системний підхід мінімізує ризики, підвищує ефективність використання ресурсів і створює надійну основу для стабільного довгострокового розвитку підприємства.

Механізм має бути побудований на принципах синергетики, що дозволить координувати всі види діяльності та ресурси підприємства, інтегруючи їх у єдиний узгоджений процес управління. Це забезпечить ефективну реалізацію інноваційних проєктів з урахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх факторів і сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Водночас він може слугувати практичним інструментом для систематизації управлінських процесів та фінансових ресурсів, оптимізації організаційної

структури та забезпечення взаємодії всіх підрозділів. Такий підхід робить механізм надзвичайно цінним для підвищення результативності інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод».

Для наочної демонстрації взаємозв'язку всіх елементів механізму та практичної реалізації запропонованого підходу використано схему (рис. 3.3), яка відображає комплексність і системність управлінських дій, спрямованих на підвищення ефективності інноваційної діяльності та забезпечення стратегічної узгодженості всіх процесів на підприємстві.

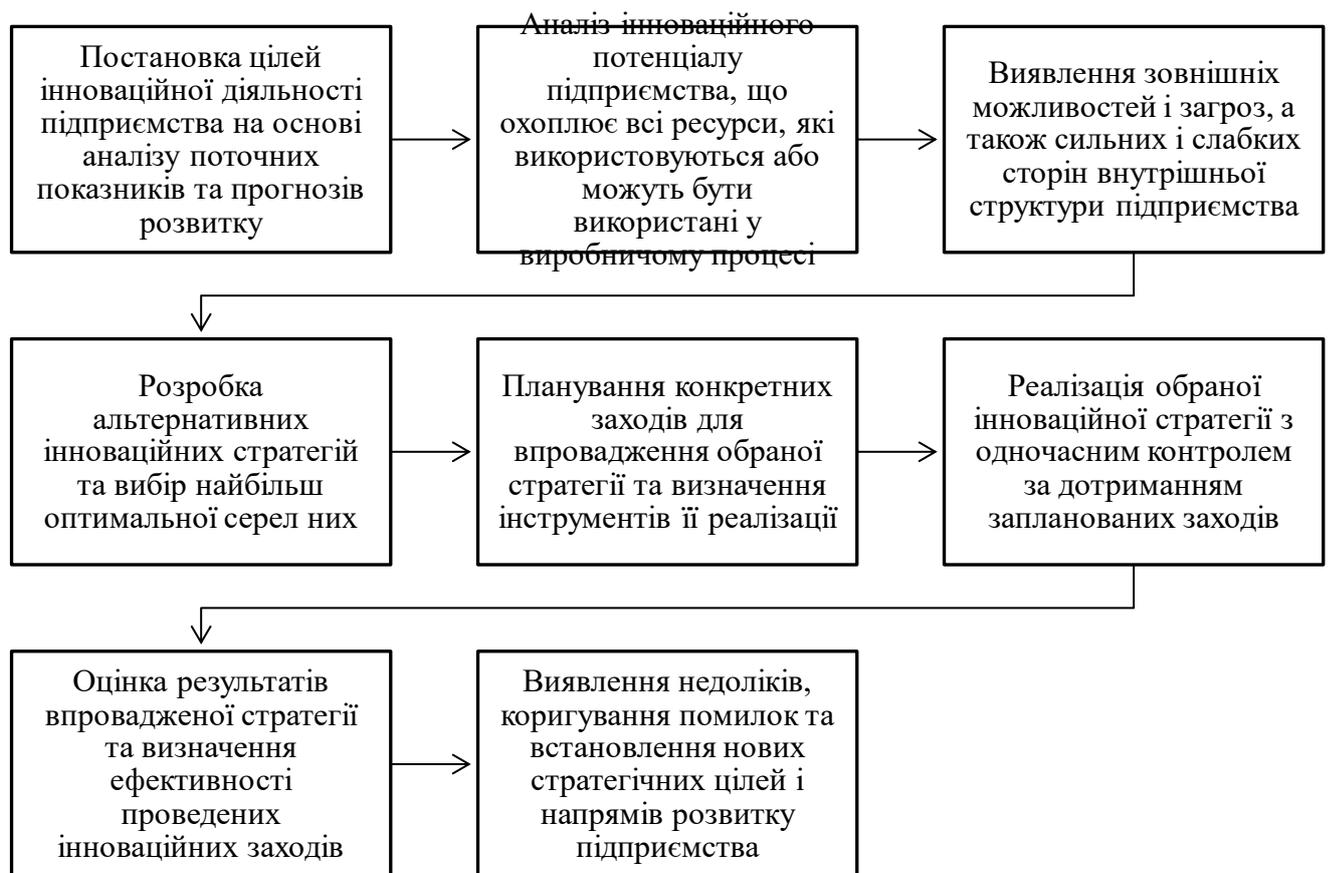


Рис. 3.3. Етапи формування організаційно-економічного механізму фінансового забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» (запропоновано автором)

Згідно рис. 3.3, кожен із етапів – від визначення стратегічних цілей до оцінки результатів і коригування планів – спрямований на забезпечення раціонального використання фінансових ресурсів, мінімізацію ризиків та підвищення ефективності інноваційних проектів. Послідовне виконання всіх

етапів дозволяє узгодити стратегічні цілі підприємства з його реальними можливостями, оптимізувати розподіл ресурсів між різними інноваційними заходами та створює надійну основу для контролю й оцінки ефективності інвестицій. Загалом, така структура механізму забезпечує не лише системність і прозорість управлінських рішень, а й формує передумови для сталого розвитку АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» на основі інновацій та фінансової ефективності.

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності є важливим елементом для забезпечення конкурентоспроможності сталеливарних підприємств, таких як АТ «Кременчуцький сталеливарний завод», у сучасних умовах високої конкуренції та технологічних змін. Для реалізації інновацій необхідне ефективне використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування, таких як власні кошти, кредити, інвестиційні фонди та державні програми. Важливою складовою є стратегічне планування фінансових потоків на всіх етапах життєвого циклу інновацій, від досліджень і розробок до комерціалізації та модернізації виробничих потужностей. З огляду на те, що сталеливарне виробництво вимагає великих витрат на сировину і енергоресурси, необхідно застосовувати фінансові моделі, які знижують витрати та підвищують ефективність використання ресурсів. Крім того, важливим є застосування механізмів хеджування фінансових ризиків, пов'язаних із коливаннями цін на сировину, що дозволяє зменшити непередбачувані витрати і підвищити стабільність підприємства в умовах ринкових змін. Забезпечення належного фінансування інновацій є багатограним процесом, що включає залучення фінансових ресурсів з різних джерел, ефективний розподіл цих коштів між різними етапами інноваційного процесу та оптимізацію витрат на кожному з них. Важливим є не лише правильний вибір джерел фінансування, але й чітке визначення пріоритетів інвестування, що дозволяє підприємству забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Враховуючи специфіку сталеливарного виробництва, яке потребує значних капіталовкладень у модернізацію, нові технології та розвиток інфраструктури, фінансова підтримка інновацій повинна бути розрахована на всі

етапи інноваційного процесу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Фінансове забезпечення етапів інноваційного процесу  
на АТ «Кременчуцький сталеливарний завод**

Етапи інноваційного процесу	Джерела фінансування	Заходи, які необхідно здійснити	Основні ризики	Приклади застосування
1	2	3	4	5
Стратегічне планування	Власні кошти підприємства, банківські кредити, інвестиційні програми, державні гранти	Розробка комплексної фінансової стратегії, орієнтованої на довгострокову стабільність та оптимізацію інвестицій. Визначення джерел фінансування для впровадження нових технологій і розвитку виробничих потужностей.	Невірний вибір стратегічних напрямів, недостатнє передбачення фінансових ризиків	Створення фінансової моделі для інвестування в нові технології для підвищення якості продукції і зниження витрат на виробництво
Пошук і оцінка ідей	Зовнішні інвестиції, партнерства з науковими установами, державні гранти	Пошук ефективних інструментів залучення фінансування на етапі досліджень. Поглиблене партнерство з науковими установами для отримання грантів та субсидій на розвиток нових технологій.	Невизначеність результатів наукових досліджень, високі витрати на R&D	Спільні науково-дослідні проекти з університетами для розробки нових сплавів сталі та впровадження нових технологій у виробничий процес
Розробка продукту та тестування	Власні кошти підприємства, банківські кредити, інвестиційні програми	Планування фінансування на етапі розробки прототипів і тестування. Забезпечення ефективного розподілу коштів на тестування та вдосконалення продукції.	Високі витрати на тестування, можливі технічні проблеми з адаптацією нових технологій до виробничих ліній.	Розробка нових типів сталі та інвестиції в тестування нового обладнання для оптимізації виробничих процесів

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
Наукові дослідження і технологічний трансфер	Інвестиції з приватних і державних джерел, міжнародні програми, гранти	Вдосконалення фінансування на етапі впровадження технологічних інновацій, підтримка технологічного трансферу. Пошук додаткових зовнішніх ресурсів для модернізації обладнання.	Технічні труднощі впровадження нових технологій, недостатнє фінансування для закупівлі нового обладнання.	Модернізація виробничих потужностей для впровадження нових сплавів та методів лиття сталі, навчання персоналу
Освоєння виробництва та комерціалізація продукту	Власні кошти підприємства, кредитні ресурси, інвестиції від партнерів	Створення фінансової моделі для масштабування виробництва, організація маркетингових компаній для просування нової продукції. Забезпечення фінансування для маркетингу та продажу.	Низька рентабельність на початкових етапах, високі витрати на комерціалізацію та запуск серійного виробництва.	Запуск серійного виробництва нових типів сталі

Джерело: авторське бачення

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності на АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» є ключовим чинником успішної реалізації інноваційних проєктів на всіх етапах інноваційного процесу – від стратегічного планування до комерціалізації нових продуктів. Кожен етап, включно з вибором інвестиційних напрямів, оцінкою наукових ідей, тестуванням і технологічним трансфером, потребує чіткого розподілу фінансових ресурсів, ефективного використання власних та залучених джерел фінансування, таких як банківські кредити, державні гранти та інвестиційні програми. Раціональний підхід до фінансування дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з високими витратами на розробку нових технологій і модернізацію виробництва, а також забезпечує стабільність

фінансового стану підприємства.

Особливо актуальною проблемою є недостатність фінансових ресурсів на ранніх етапах інноваційного процесу, коли ризики високі, а повернення інвестицій ще не гарантоване. Для АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» це передбачає розвиток внутрішніх механізмів фінансування, здатних забезпечувати гнучке залучення коштів, контроль витрат і своєчасне коригування фінансових стратегій. Важливо також чітко визначати джерела фінансування, обсяги коштів та способи їх оптимального використання на кожному етапі життєвого циклу інноваційного продукту.

Загалом, фінансове забезпечення інноваційної діяльності виступає складним процесом, що потребує системного підходу, розробки фінансової моделі та ефективного механізму контролю за інвестиціями. Тільки поєднання чіткого планування ресурсів, контролю витрат і адаптивного підходу до фінансування дозволяє забезпечити безперервність інноваційних циклів, успішне впровадження нових технологій і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Як висновок, вважаємо за необхідне зазначити, що ефективна реалізація інноваційних проектів потребує системного підходу до планування, розподілу та контролю фінансових ресурсів на всіх етапах – від стратегічного планування та науково-дослідних робіт до впровадження нових технологій і комерціалізації продукції. Висока капіталомісткість виробництва, значне споживання енергоресурсів і залежність від кон'юнктури сировинного ринку визначають необхідність чіткого узгодження стратегічних цілей інноваційного розвитку з реальними фінансовими можливостями підприємства. Запропонований організаційно-економічний механізм дозволяє оптимізувати розподіл коштів, мінімізувати ризики та забезпечити прозорість управлінських рішень, особливо на ранніх етапах, коли потреба у фінансуванні є критичною. Системне управління фінансами, поєднане із залученням власних і зовнішніх джерел, створює передумови для підвищення ефективності інноваційних циклів, стабільності фінансового стану та довгострокового розвитку АТ «Кременчуцький сталеливарний завод», зміцнюючи його конкурентні позиції на ринку.

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Інноваційна діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання має безперервний характер і здійснюється в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища. Для АТ «Кременчуцький сталеливарний завод», що функціонує у капіталомісткій та енергоємній галузі, ефективно фінансове забезпечення інноваційних процесів є ключовою передумовою реалізації стратегічних завдань розвитку, модернізації виробничих потужностей та зміцнення конкурентних позицій на ринку. У зв'язку з цим заходи, запропоновані на попередньому етапі дослідження, потребують всебічної оцінки, яка враховує не лише їх економічну доцільність, а й реальний вплив на стабільність фінансування інноваційних проєктів.

Комплексна оцінка ефективності фінансового забезпечення інноваційної діяльності передбачає не лише аналіз кінцевих результатів впровадження інновацій, а й безперервний контроль за рухом фінансових ресурсів, своєчасне виявлення відхилень від планових показників і прийняття відповідних управлінських рішень. Зміни податкового законодавства, коливання валютного курсу, нестабільність ринків збуту виготовленої продукції та затримки розрахунків із контрагентами безпосередньо впливають на обсяг і структуру фінансових ресурсів, доступних для інноваційних проєктів. Водночас внутрішні чинники, зокрема рівень фінансового планування, організація системи контролю та кадрове забезпечення, визначають реальну спроможність підприємства ефективно реалізовувати інноваційні ініціативи.

З урахуванням результатів аналізу фінансового забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» доцільним є застосування ризик-орієнтованого підходу до контролю, сформованого на положеннях концепції COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Обрана методика забезпечує інтеграцію управління ризиками у всі управлінські процеси підприємства та створює можливість системного контролю фінансових потоків, що є особливо важливим для стабільного фінансування інноваційних проєктів. У межах концепції COSO внутрішній контроль

розглядається як безперервний процес, що здійснюється керівництвом і персоналом підприємства з метою досягнення стратегічних, операційних та фінансових цілей.

Для АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» застосування зазначеного підходу створює умови для комплексної оцінки впливу фінансових, операційних і кадрових ризиків на реалізацію інноваційних ініціатив, своєчасного виявлення відхилень від запланованих фінансових параметрів та коригування рішень щодо розподілу і використання ресурсів. Перевагою концепції COSO порівняно з традиційними підходами є її системність і превентивна спрямованість, що дає змогу мінімізувати ймовірність зриву інноваційних програм та підвищити ефективність фінансового забезпечення інноваційної діяльності.

Використання ризик-орієнтованого контролю на основі концепції COSO забезпечує формування чітких критеріїв оцінки ймовірності настання негативних подій, визначення пріоритетних об'єктів контролю та оптимальний розподіл функціональних обов'язків між суб'єктами управління. Це сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, оперативній реакції на зміни зовнішнього середовища та більш результативному використанню фінансових ресурсів. У підсумку застосування концепції COSO у сфері контролю фінансового забезпечення інноваційної діяльності формує надійну основу для стабільного розвитку АТ «Кременчуцький сталеливарний завод», раціонального управління інвестиційними потоками та довгострокової модернізації виробництва.

З метою практичної реалізації ризик-орієнтованого підходу в оцінці ефективності фінансового забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» доцільним є виокремлення ключових ризиків і визначення характеру їх впливу на процес реалізації інноваційних проєктів. Такий підхід дає змогу систематизувати потенційні загрози та оцінити їх значущість з позицій стабільності фінансування, безперервності інноваційних процесів і досягнення запланованих результатів. Узагальнену характеристику фінансових, операційних і кадрових ризиків, які мають найбільш істотний вплив на фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємства, наведено в табл. 3.4.

**Ризики та характер їх впливу на фінансове забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»  
(на основі концепції COSO)**

Бали	Ризики:		
	фінансові	операційні	кадрові
Низький (1)	Несвоечасне надходження коштів від покупців призводить до тимчасового дефіциту оборотних фінансових ресурсів, що може спричинити незначні затримки у фінансуванні окремих інноваційних заходів	Виникають незначні коливання попиту на окремі види продукції підприємства, які не потребують суттєвого коригування виробничої програми і не впливають критично на інноваційні процеси.	Відбувається вибуття окремих працівників, що може спричинити локальні порушення у роботі підрозділів, залучених до реалізації інноваційних проєктів, без істотного впливу на інноваційну діяльність.
Середній (2)	Зміни податкових умов або валютного курсу негативно відображаються на обсягах виручки та прибутку підприємства, зменшуючи фінансові можливості щодо забезпечення інноваційної діяльності та потребуючи перегляду фінансових планів.	Спостерігається зниження попиту на декілька видів продукції, які не є ключовими у структурі продажів, що зумовлює необхідність коригування виробничих планів та графіків реалізації інновацій.	Незапланована втрата працівників у межах одного структурного підрозділу може призвести до відчутних організаційних ускладнень і уповільнення виконання інноваційних завдань.
Високий (3)	Поєднання затримок у погашенні дебіторської заборгованості з несприятливими податковими або валютними змінами істотно погіршує фінансовий стан підприємства та зумовлює необхідність залучення додаткових кредитних ресурсів для фінансування інноваційних проєктів.	Відбувається суттєва зміна кон'юнктури ринку металургійної продукції, що потребує кардинального перегляду виробничої програми та може негативно вплинути на строки реалізації інноваційних ініціатив.	Втрата працівників на ключових посадах створює ризик значних збоїв у роботі кількох структурних підрозділів, безпосередньо задіяних у впровадженні інновацій.
Дуже високий (4)	Обмеженість власних фінансових ресурсів у поєднанні зі складнощами залучення позикового капіталу призводить до тривалої паузи у фінансуванні інноваційної діяльності та ставить під загрозу реалізацію інноваційної стратегії підприємства.	Різде скорочення попиту на продукцію, посилення екологічних вимог та суттєві зміни податкової політики зумовлюють необхідність трансформації виробничої діяльності, що ускладнює фінансування інноваційних проєктів.	Незапланована втрата ключових фахівців може спричинити серйозні організаційні збої або навіть тимчасове припинення реалізації інноваційних проєктів через відсутність необхідних компетенцій.

**Джерело:** запропоновано автором

Аналіз ризиків, відображених у табл. 3.4, свідчить, що саме фінансові, операційні та кадрові ризики є ключовими з позицій фінансового забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод». Виділення зазначених груп ризиків зумовлене специфікою діяльності підприємства як капіталомісткого та енергоємного виробника, для якого стабільність фінансових потоків, безперервність виробничих процесів і наявність кваліфікованого персоналу є визначальними передумовами реалізації інноваційних проєктів.

Так, фінансові ризики мають домінуючий вплив, оскільки безпосередньо визначають можливість формування, залучення та своєчасного використання фінансових ресурсів, необхідних для фінансування інноваційних заходів. Водночас, операційні ризики, пов'язані зі змінами ринкової кон'юнктури, попиту на продукцію та необхідністю коригування виробничих програм, впливають на інноваційну діяльність досліджуваного підприємства опосередковано, проте можуть призводити до додаткових фінансових витрат і перегляду інвестиційних пріоритетів. Нарешті, кадрові ризики, зумовлені можливістю втрати працівників, зокрема на ключових посадах, також мають істотне значення, оскільки їх реалізація потребує додаткового фінансування на заміщення, навчання персоналу та адаптацію управлінських процесів.

Застосування чотирирівневої шкали оцінювання ризиків (низький, середній, високий, дуже високий) є методично обґрунтованим і відповідає ризик-орієнтованому підходу, закладеному у концепції COSO, яка передбачає адаптацію інструментів оцінювання до особливостей конкретного підприємства. Обрана шкала забезпечує достатню диференціацію рівнів впливу ризиків і дозволяє, на наш погляд, виокремити критичні зони фінансового забезпечення інноваційної діяльності та сформулювати пріоритети для управлінських і контрольних заходів без надмірного ускладнення аналітичних процедур.

З метою поглиблення оцінки ризиків фінансового забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» доцільно враховувати не лише характер та рівень їх впливу, а й імовірність реалізації ризикових подій у процесі фінансування інноваційних проєктів. Поєднання оцінки впливу ризиків з

аналізом імовірності їх настання дозволяє сформулювати більш обґрунтоване уявлення про реальний рівень загроз для інноваційної діяльності підприємства та визначити пріоритетні напрями управлінського реагування. У зв'язку з цим у подальшому дослідженні ми пропонуємо використовувати критерії оцінювання імовірності настання ризикових подій, які наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Критерії оцінювання ймовірності настання ризиків фінансового забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»**

Ймовірність настання події	Критерії	Бали
Незначна / майже неможлива	Подія практично не відбувається	1
Мала ймовірність	Подія можлива лише за дуже рідкісних умов	2
Середня ймовірність	Подія може трапитися при нормальних умовах	3
Висока ймовірність	Подія дуже ймовірна при стандартних умовах	4
Дуже висока / очікувана подія	Подія майже гарантовано відбудеться найближчим часом	5

**Джерело:** запропоновано автором

Наведена вище табл. 3.5 демонструє системний підхід до оцінювання ймовірності настання ризиків фінансового забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод». Вибір саме таких категорій ймовірності та відповідних балів обґрунтований прагненням поєднати якісну характеристику потенційних подій з можливістю їх кількісного ранжування, що створює надійну основу для порівняльного аналізу ризиків та визначення пріоритетів управлінського реагування. Критерії, наведені в таблиці, відображають типові сценарії розвитку подій у фінансовій сфері підприємства та відповідають специфіці функціонування АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» у капіталомісткій та енергоємній металургійній галузі. Поступове зростання ймовірності від «незначної / майже неможливої» до «дуже високої / очікуваної» події дозволяє логічно структурувати шкалу оцінювання та забезпечує прозорість аналізу ризиків. П'ятибальна шкала відповідає загальноприйнятим принципам ризик-орієнтованого управління та ефективно поєднує простоту застосування з достатньою деталізацією для оцінки фінансових,

операційних і кадрових ризиків. Завдяки запропонованому нами підходу можливо не лише визначати відносну значущість кожного ризику, а й формувати стратегічно обгрунтовані рішення щодо розподілу фінансових ресурсів, що, в результаті, підвищує надійність, стабільність і ефективність фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

Поєднання оцінки рівня впливу ризиків із ймовірністю настання відповідних подій дозволяє сформувати матрицю ризиків фінансового забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Матриця ймовірності настання подій та вплив ризику на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»**

Ймовірність Вплив ризику	Ймовірність настання події				
	Незначна / майже неможлива	Мала	Середня	Висока	Очікувана подія
Низький	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька
Середній	Низька	Низька	Середня	Середня	Середня
Високий	Низька	Середня	Середня	Висока	Дуже висока
Дуже високий	Середня	Висока	Висока	Дуже висока	Дуже висока

*Джерело:* запропоновано автором

Представлена у табл. 3.6 матриця ризиків дозволяє системно ідентифікувати критичні зони, які потребують першочергового управлінського реагування. Особливу увагу слід приділяти ризикам, що поєднують високу або очікувану ймовірність настання із значним рівнем впливу на процес реалізації інноваційних проєктів. Такі події безпосередньо загрожують своєчасності та повноті фінансування інноваційної діяльності, що може призвести до зриву стратегічних ініціатив, затримки модернізації виробництва та зниження загальної економічної ефективності інноваційних проєктів.

Застосування матриці дозволить не лише визначати пріоритетні ризики, але й формувати план превентивних заходів та коригувальних дій щодо управління фінансовими ресурсами. З огляду на це, інтеграція оцінки рівня впливу ризиків та

ймовірності їх настання створює надійну основу для стратегічного фінансового планування інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод», підвищує ефективність використання фінансових ресурсів та зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку. Запропонована в табл. 3.7 структура контролю відображає комплексний підхід до управління фінансовим забезпеченням інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» на основі ризик-орієнтованого підходу.

Таблиця 3.7

**Ключові етапи контролю фінансового забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» на основі ризик-орієнтованого підходу**

Етапи контролю	Сутність етапу в межах ризик-орієнтованого підходу	Основні контрольні дії
Визначення мети та завдань контролю	Формування цільової спрямованості контролю з урахуванням ризиків фінансового забезпечення інноваційної діяльності	Визначення мети контролю для запобігання негативному впливу ризикових подій. Формулювання завдань превентивного та наступного контролю щодо недопущення економічно необґрунтованих рішень і відхилень від фінансових показників реалізації інноваційної діяльності
Визначення об'єктів контролю	Ідентифікація ризиків, що впливають на фінансове забезпечення інноваційної діяльності, та визначення об'єктів контролю з урахуванням ймовірності та масштабу їх впливу	Збір та аналіз інформації про події, що можуть негативно вплинути на фінансування інноваційних проєктів. Оцінка ймовірності настання ризикових подій. Формування переліку об'єктів контролю
Контроль ключових процесів інноваційної діяльності	Конкретизація об'єктів контролю для оцінки процесів та результатів реалізації інноваційної стратегії	Визначення ключових фінансових потоків, ресурсів та результатів інноваційної діяльності, що підлягають контролю. Встановлення показників оцінки ефективності фінансового забезпечення
Визначення контрольних процедур та їх періодичності	Формування системи контрольних процедур з урахуванням рівня ризику та значущості об'єктів контролю.	Вибір методів документального та фактичного контролю. Встановлення періодичності контрольних заходів залежно від рівня ризику для фінансового забезпечення інноваційної діяльності
Закріплення функціональних обов'язків суб'єктів контролю	Інституційне забезпечення контролю фінансового забезпечення інноваційної діяльності через розподіл відповідальності	Закріплення функціональних обов'язків у внутрішніх регламентах підприємства

**Джерело:** запропоновано автором

Запропонована система контролю на основі ризик-орієнтованого підходу дозволяє здійснювати комплексний моніторинг фінансових потоків і своєчасне виявлення потенційних ризиків, що можуть перешкоджати реалізації стратегії інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод». Кожен етап контролю буде мати чітку цільову спрямованість та логічну послідовність: від визначення мети та завдань контролю, що формуватиме орієнтири для превентивного впливу на ризики, до закріплення функціональних обов'язків суб'єктів контролю, що забезпечить відповідальність і прозорість управлінських рішень. Особливу увагу доцільно приділяти ідентифікації об'єктів контролю та встановленню показників оцінювання, що дозволить оцінювати ефективність фінансового забезпечення інноваційної діяльності та оперативно реагувати на відхилення від планових показників. Поєднання якісної оцінки ризиків із їх кількісним ранжуванням, на нашу думку, створить основу для визначення пріоритетності контрольних заходів і забезпечить стабільність фінансування інноваційних проєктів, що є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження запропонованої системи контролю дозволить логічно поєднати оцінку ефективності фінансового забезпечення інноваційної діяльності з управлінням ризиками, чітко визначати об'єкти контролю, контрольні процедури та відповідальних виконавців, підвищуючи прозорість використання фінансових ресурсів та обґрунтованість управлінських рішень щодо фінансування інноваційних проєктів.

Таким чином, можна зробити висновок, що на основі проведеного дослідження доцільно рекомендувати інтеграцію ризик-орієнтованого підходу з принципами концепції COSO для підвищення ефективності фінансового забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод». Застосування ризик-орієнтованого підходу дозволить систематично ідентифікувати фінансові, операційні та кадрові ризики, оцінювати їх ймовірність і вплив на реалізацію інноваційних проєктів, а також оптимально розподіляти фінансові ресурси. Використання концепції COSO у запропонованій системі

контролю створить чітку структуру об'єктів і процедур контролю та визначить відповідальних виконавців, що забезпечить прозорість і економічну обґрунтованість фінансових рішень. Реалізація таких заходів сприятиме стабільному та цільовому фінансуванню інновацій, оптимізації інвестиційних потоків і підвищенню ефективності інноваційних проєктів, що в перспективі зміцнить фінансову стійкість підприємства та його конкурентні позиції на ринку.

### Висновки до розділу 3

За результатами фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» нами було визначено основні напрями удосконалення фінансового забезпечення його інноваційної діяльності і зроблено висновок про те, що:

1. Удосконалення управління інноваційною діяльністю АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» у контексті фінансового забезпечення слід розглядати як комплексний процес, що поєднує аналіз, планування, реалізацію та контроль інноваційних ініціатив, забезпечуючи оптимальне використання матеріальних, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів. Ефективне фінансове забезпечення інноваційної діяльності передбачає диверсифікацію джерел фінансування – власні оборотні та інвестиційні кошти, державні гранти, пільгові кредити та партнерські інвестиції, що мінімізує ризики капіталомістких проєктів та дозволяє реалізовувати технологічні удосконалення, модернізацію обладнання і оптимізацію виробничих процесів. Узгодження фінансового планування з конкретними інноваційними проєктами, застосування цифрових інструментів для моніторингу та аналітики, стимулювання внутрішніх ініціатив і розвиток компетентного персоналу сприяють підвищенню ефективності інноваційної діяльності, покращенню якості продукції та енергоефективності виробництва. Такий комплексний підхід створює передумови для раціональної реалізації пріоритетних інноваційних ініціатив, забезпечує контрольованість витрат і формує стійку основу для довгострокового розвитку

інноваційної діяльності підприємства.

2. Ефективна реалізація інноваційних проектів потребує системного підходу до планування, розподілу та контролю фінансових ресурсів на всіх етапах – від стратегічного планування та науково-дослідних робіт до впровадження нових технологій і комерціалізації продукції. Висока капіталомісткість виробництва, значне споживання енергоресурсів і залежність від кон'юнктури сировинного ринку визначають необхідність чіткого узгодження стратегічних цілей інноваційного розвитку з реальними фінансовими можливостями підприємства. Запропонований організаційно-економічний механізм дозволяє оптимізувати розподіл коштів, мінімізувати ризики та забезпечити прозорість управлінських рішень, особливо на ранніх етапах, коли потреба у фінансуванні є критичною. Системне управління фінансами, поєднане із залученням власних і зовнішніх джерел, створює передумови для підвищення ефективності інноваційних циклів, стабільності фінансового стану та довгострокового розвитку АТ «Кременчуцький сталеливарний завод», зміцнюючи його конкурентні позиції на ринку.

3. На основі проведеного дослідження доцільно рекомендувати інтеграцію ризик-орієнтованого підходу з принципами концепції COSO для підвищення ефективності фінансового забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод». Застосування ризик-орієнтованого підходу дозволить систематично ідентифікувати фінансові, операційні та кадрові ризики, оцінювати їх ймовірність і вплив на реалізацію інноваційних проектів та пріоритезувати використання фінансових ресурсів. Використання концепції COSO у запропонованій системі контролю створить чітку структуру об'єктів і процедур контролю та визначить відповідальних виконавців, що забезпечить прозорість і економічну обґрунтованість фінансових рішень. Реалізація таких заходів сприятиме стабільному та цільовому фінансуванню інновацій, оптимізації інвестиційних потоків і підвищенню ефективності інноваційних проектів, що в перспективі зміцнить фінансову стійкість підприємства та його конкурентні позиції на ринку.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему кваліфікаційної роботи «Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємства» на матеріалах АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» було зроблено наступні висновки:

1. Розкрито сутність інноваційної діяльності підприємства, її основні завдання в сучасних економічних умовах. Інноваційна діяльність виступає комплексним процесом, що охоплює створення, освоєння та впровадження нововведень і спрямований на оптимізацію виробничих та управлінських процесів, зміцнення конкурентоспроможності продукції та забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Конкретні завдання інноваційної діяльності визначають напрями, масштаби та інтенсивність інноваційних перетворень і охоплюють стратегічне планування, організацію та координацію роботи підрозділів, управління інноваційними проектами, мотивацію персоналу, а також моніторинг і оцінку результатів. Саме ефективне виконання цих завдань формує основу для побудови системи управління інноваційною діяльністю, яка забезпечує цілісність та результативність інноваційних процесів.

2. Розглянуто ключові елементи системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Система управління інноваційною діяльністю на підприємстві являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують досягнення стратегічних і оперативних цілей шляхом дотримання визначених принципів, методологій та процедур. Вона охоплює планування, організацію, координацію та контроль усіх етапів інноваційної діяльності, спрямованих на створення та впровадження нових продуктів, технологій та процесів. Основна мета такої системи полягає у забезпеченні стійкого розвитку підприємства через ефективне використання ресурсів і реалізацію інноваційних проектів, що дозволяють досягати максимального економічного та конкурентного ефекту на всіх рівнях діяльності. Успішне функціонування системи управління інноваційною діяльністю підприємства потребує комплексного підходу, який включає активну підтримку топ-менеджменту, залучення зацікавлених сторін, постійний

моніторинг та оцінювання результатів, а також забезпечення необхідними фінансовими, матеріальними та інтелектуальними ресурсами.

3. Наведено характеристику форм і джерел фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємства є ключовим фактором для успішної реалізації науково-технічних розробок, модернізації виробничих процесів і підвищення конкурентоспроможності. Ефективність фінансування безпосередньо залежить від правильного вибору форм та джерел ресурсів, які забезпечують безперервність інноваційних процесів. Для переважної більшості підприємств нашої держави актуальними залишаються проблеми обмеженого доступу до зовнішнього фінансування та високої капіталомісткості інновацій, що вимагає комплексного підходу до мобілізації фінансових ресурсів. Це включає як використання власних коштів, так і залучення кредитів, державних грантів та міжнародної підтримки. Створення ефективної системи фінансового забезпечення є стратегічно важливим завданням для підприємств, адже від цього залежить їх здатність реалізовувати інноваційні проекти, забезпечувати розвиток і зберігати конкурентні переваги.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Кременчуцький сталеливарний завод». Визначено, що АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» є стратегічно важливим підприємством українського гірничо-металургійного комплексу, що забезпечує виготовлення високоякісних литих деталей для дво- та тривісних візків вантажних вагонів, автозчіпних пристроїв, комплектуючих для автомобілів «КрАЗ» та іншої машинобудівної продукції. Завдяки сучасному виробничому комплексу з потужністю 138 тис. тонн сталевих литва на рік, висококваліфікованому персоналу (1346 осіб у 2004 р., з яких понад 83 % – виробничі працівники) та впровадженню технологій точного лиття й автоматизованих систем контролю якості досліджуване нами підприємство забезпечує стабільність виробництва та здатність оперативно реагувати на потреби ринку. Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать, що наявні внутрішні переваги дозволяють ефективно протистояти зовнішнім загрозам, зокрема конкуренції, коливанням цін на метал і логістичним

обмеженням. При цьому наявна виробнича інфраструктура та рівень технологічного оснащення створюють основу для подальшого розвитку підприємства в умовах структурних змін зовнішнього середовища. Водночас, сукупність виробничого й кадрового потенціалу формує передумови для модернізації обладнання та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод». Результати аналізу фінансово-економічної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за 2022-2024 рр. показують стабільне покращення фінансових показників та розвиток підприємства. Зростання активів в 16 разів, переважно завдяки оборотним активам, свідчить про зміцнення майнового потенціалу та платоспроможності. Підвищення власного капіталу на 15,6 % і зменшення поточних зобов'язань підтверджують зростання фінансової незалежності та ліквідності, створюючи стабільну основу для розвитку. Показники рентабельності також покращились: рентабельність власного капіталу зросла з 18,89 % до 59,36 %, а рентабельність позичкового капіталу – з 7,73 % до 54,06 %, що вказує на ефективне використання ресурсів. Зростання ліквідності і зменшення витрат на обслуговування зобов'язань забезпечують стабільність фінансових потоків. Однак збільшення операційних витрат, зокрема, на матеріали та оплату праці, вимагає додаткової оптимізації для підтримки ефективності виробництва. У кінцевому підсумку, результати аналізу демонструють зміцнення фінансової стійкості та зниження залежності від позикових ресурсів, що створює надійну основу для подальшого розвитку підприємства.

6. Проведено оцінку сучасного стану інноваційної діяльності та її фінансове забезпечення на АТ «Кременчуцький сталеливарний завод». Оцінка сучасного стану інноваційної діяльності та фінансового забезпечення АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» показує, що підприємство активно впроваджує технологічні вдосконалення, зосереджуючи зусилля на модернізації обладнання, оптимізації виробничих процесів, підвищенні енергоефективності та якості продукції, що є критично важливим для сталеливарного виробництва. Інноваційна діяльність

здійснюється як «зверху», у рамках стратегічних ініціатив керівництва, так і «знизу», через пропозиції працівників, що забезпечує синергію між довгостроковими проєктами модернізації та оперативним підвищенням ефективності. Загальні витрати на інновації демонструють тенденцію до зростання, однак основна частина фінансування залишається внутрішньою, тоді як частка державних коштів і іноземних інвестицій залишається обмеженою, що зумовлює недостатнє фінансове забезпечення масштабних інноваційних проєктів. Фінансова політика заводу побудована на ефективному використанні обігових коштів, контролі дебіторської та кредиторської заборгованості та раціональному плануванні бюджету, що дозволяє підтримувати стабільність виробництва і забезпечувати ресурси для модернізації. При цьому специфіка металургійного виробництва визначає пріоритет інновацій у сфері технологічних удосконалень та матеріалознавства, тоді як радикальні нововведення обмежуються через брак фінансування. Підприємство також активно впроваджує екологічні заходи та сучасні системи контролю якості, що підтверджується сертифікацією ISO 9000 і реалізацією грантових проєктів, таких як реконструкція газоочисних систем. Досягнуті виробничі та фінансові результати 2024 року, включно з обсягами виплавки сталі, виготовленням виробів та фінансовою стабільністю, підтверджують здатність заводу підтримувати сталий розвиток і конкурентоспроможність на ринку, проте обмежені власні ресурси і недостатня зовнішня підтримка залишаються основними перешкодами для реалізації повного потенціалу інноваційної діяльності, що вимагає подальшого вдосконалення стратегії фінансування та залучення інвестицій на всіх етапах життєвого циклу інновацій.

7. Визначено стратегічні напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю АТ «Кременчуцький сталеливарний завод». Удосконалення управління інноваційною діяльністю АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» у контексті фінансового забезпечення слід розглядати як комплексний процес, що поєднує аналіз, планування, реалізацію та контроль інноваційних ініціатив, забезпечуючи оптимальне використання матеріальних, фінансових, кадрових та

інформаційних ресурсів. Ефективне фінансове забезпечення інноваційної діяльності передбачає диверсифікацію джерел фінансування – власні оборотні та інвестиційні кошти, державні гранти, пільгові кредити та партнерські інвестиції, що мінімізує ризики капіталомістких проектів та дозволяє реалізовувати технологічні удосконалення, модернізацію обладнання і оптимізацію виробничих процесів. Узгодження фінансового планування з конкретними інноваційними проектами, застосування цифрових інструментів для моніторингу та аналітики, стимулювання внутрішніх ініціатив і розвиток компетентного персоналу сприяють підвищенню ефективності інноваційної діяльності, покращенню якості продукції та енергоефективності виробництва. Такий комплексний підхід створює передумови для раціональної реалізації пріоритетних інноваційних ініціатив, забезпечує контрольованість витрат і формує стійку основу для довгострокового розвитку інноваційної діяльності підприємства.

8. Розроблено заходи для покращення фінансового забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод». Ефективна реалізація інноваційних проектів потребує системного підходу до планування, розподілу та контролю фінансових ресурсів на всіх етапах – від стратегічного планування та науково-дослідних робіт до впровадження нових технологій і комерціалізації продукції. Висока капіталомісткість виробництва, значне споживання енергоресурсів і залежність від кон'юнктури сировинного ринку визначають необхідність чіткого узгодження стратегічних цілей інноваційного розвитку з реальними фінансовими можливостями підприємства. Запропонований організаційно-економічний механізм дозволяє оптимізувати розподіл коштів, мінімізувати ризики та забезпечити прозорість управлінських рішень, особливо на ранніх етапах, коли потреба у фінансуванні є критичною. Системне управління фінансами, поєднане із залученням власних і зовнішніх джерел, створює передумови для підвищення ефективності інноваційних циклів, стабільності фінансового стану та довгострокового розвитку АТ «Кременчуцький сталеливарний завод», зміцнюючи його конкурентні позиції на ринку.

9. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів. На основі проведеного дослідження доцільно рекомендувати інтеграцію ризик-орієнтованого підходу з принципами концепції COSO для підвищення ефективності фінансового забезпечення інноваційної діяльності АТ «Кременчуцький сталеливарний завод». Застосування ризик-орієнтованого підходу дозволить систематично ідентифікувати фінансові, операційні та кадрові ризики, оцінювати їх ймовірність і вплив на реалізацію інноваційних проєктів та пріоритезувати використання фінансових ресурсів. Використання концепції COSO у запропонованій системі контролю створить чітку структуру об'єктів і процедур контролю та визначить відповідальних виконавців, що забезпечить прозорість і економічну обґрунтованість фінансових рішень. Реалізація таких заходів сприятиме стабільному та цільовому фінансуванню інновацій, оптимізації інвестиційних потоків і підвищенню ефективності інноваційних проєктів, що в перспективі зміцнить фінансову стійкість підприємства та його конкурентні позиції на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Про акціонерні товариства: Закон України від 27 липня 2022 року № 2465-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення: 10.11.2025).
3. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 року № 1560-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 15.11.2025).
4. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04 липня 2022 року № 40-ІV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 11.11.2025).
5. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 року № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 13.11.2025).
6. Бабінська С.Я., Бойчук А.Б. Інноваційна діяльність як ключовий чинник розвитку промисловості України. *Modern Economics*. 2020. № 19. С. 14-19.
7. Безпалько О.В., Бергер А.Д., Березянюк Т.М., Гринюк Ю.М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.
8. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. Менеджмент: підручник. Житомир: ДУ «Житомирська політехніка», 2021. 856 с.
9. Божанова О., Ткаченко Н., Дуднева Ю. Інноваційна діяльність промислових підприємств України: аналітичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2025. Вип. 9 (18). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-03) (дата звернення: 21.11.2025).
10. Большая О.В., Бабенко І.В., Іщенко І.С., Школяр С.П., Харченко Н.В. Пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Сталий*

*розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 496-501.

11. Борисенко О.П. Фінансові механізми державної підтримки інноваційного розвитку підприємництва в Україні. *Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 3 (34). URL: [http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/3/3\\_2022.pdf#page=20](http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/3/3_2022.pdf#page=20) (дата звернення: 19.11.2025).

12. Вербовський І., Кисла О. Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства (організації). *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2024. Вип. 19 (38). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-24](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-24) (дата звернення: 29.11.2025).

13. Верланов Ю.Ю. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 336 с.

14. Волкова М., Подвігін А. Стратегічний підхід управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-133> (дата звернення: 17.11.2025).

15. Ворона А. Інноваційна діяльність підприємств як системоутворююча складова механізму сталого інноваційного розвитку національної економіки. *Соціальний розвиток і безпека*. 2020. Вип. 10 (6). С. 202-215.

16. Гамова О.В. Інноваційна діяльність як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. № 2. С. 231-235.

17. Григорук П., Пайонк О., Хрущ В. Інноваційно орієнтовані соціально-економічні системи як об'єкт моделювання. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 1. С. 146-152.

18. Гріщенко А.В. Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 181-188.

19. Грузіна І.А., Кінас І.О., Перерва І.М. Теорія управління: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.

20. Гужва І.Ю., Калінкін А.О. Особливості формування фінансової стратегії підприємства в умовах євроінтеграційного курсу України. *Економіка та*

*суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-39> (дата звернення: 23.11.2025).

21. Гук О.В., Шендерівська Л.П., Мохонько Г.А. Інвестування інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 186 с.

22. Гуца А.В., Боронос В.Г., Романова Ю.Ю. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 11. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2019/174.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/174.pdf) (дата звернення: 04.12.2025).

23. Даценко А.А. Фінансове забезпечення підприємств в контексті сталого розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3775> (дата звернення: 28.11.2025).

24. Дацій Н.В, Шуляр Н.М., Чернишов О.Ю. Фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств як основа їх конкурентоспроможності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. Вип. 24. С. 59-65.

25. Денисов О. Управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком виробничих процесів підприємств на основі цифровізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2 (74). С. 139-145.

26. Дідур К.М. Сутність, класифікація й структура інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9-10. С. 30-37.

27. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

28. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.

29. Жук І.І., Маниліч В.В., Маниліч І.В. Інструменти фінансового забезпечення інноваційної діяльності в умовах нестабільного інвестиційного клімату. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 12. URL: <https://economics.com.ua/index.php/home/article/view/571> (дата звернення: 10.11.2025).

30. Заплатинський М.В. Проблеми фінансового забезпечення інноваційної

діяльності підприємств в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 4. С. 83-90.

31. Заяць А.І., Буга О.Р. Роль цифрових інновацій у забезпеченні стійкості та трансформаційної спроможності підприємств в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. Вип. 6. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14628857> (дата звернення: 07.11.2025).

32. Зоріна О.І., Сиволовська О.В., Мкртчян О.М. Основи менеджменту і маркетингу: навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2025. 273 с.

33. Іпполітова І.Я., Селезньова Г.О. Управління інноваційною діяльністю підприємства: процесний підхід. *Вісник Одеського національного університету*. 2020. Т. 25. Вип. 6 (85). С. 143-149.

34. Кацідим А.Г. Інноваційний розвиток в Україні: фінансовий аспект. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 2 (327). С. 33-39.

35. Керівництво Осло. Настанови щодо збору, представлення та використання даних про інновації. Організація економічного співробітництва і розвитку. 2018. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/2023/11/15/01/Kerivnytstvo.Oslo-2018-15.11.2023.pdf> (дата звернення: 09.11.2025).

36. Кірдіна О.Г., Уткіна Ю.М., Кондратюк М.В. Управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах глобальної конкурентоспроможності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i69.200571> (дата звернення: 18.11.2025).

37. Косач І.А., Жаворонюк А.В., Дегтярьов А.В. Фінансовий механізм інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва: сучасні аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2021. № 1. С. 3-9.

38. Котвицька Н.М., Скородід С.Г. Інноваційна діяльність підприємств як драйвер економічного зростання в умовах глобалізації. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. Вип. 21. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17033667> (дата звернення: 18.11.2025).

39. Кравчук І.І., Тарасович Л.В., Лавриненко С.О. Менеджмент: навч. посіб. Житомир: Поліський національний університет, 2024. 384 с.
40. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посіб. Харків: Друкарня «Мадрид», 2019. 231 с.
41. Крилов Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. Вип. 1 (33). С. 7-14.
42. Крупка М.І., Ковалюк О.М., Коваленко В.М. Фінансовий менеджмент: підручник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.
43. Кустрич Л.О. Управління фінансовим забезпеченням інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 97. Ч. 2. С. 157-168.
44. Лагодієнко Н.В., Шаповалова І.О., Рибалко С.В. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в системі підвищення конкурентоспроможності переробних підприємств АПК. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2021. № 1. С. 49-57.
45. Лазоренко Л. Забезпечення інноваційної діяльності промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-30> (дата звернення: 28.11.2025).
46. Левчук О. Стратегія фінансового забезпечення економічного розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2025. Вип. 5 (136). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6471> (дата звернення: 28.11.2025).
47. Літвінов О.С., Куманова П.В. Інноваційна діяльність як засіб підвищення конкурентоспроможності продукції суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 9-10 (286-287). С. 147-154.
48. Максюта А. Генезис суттєвих характеристик категорії «інноваційна діяльність». *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2022. Вип. 2 (50).

С. 292-302.

49. Малій О.Г. Джерела фінансового забезпечення інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 4. С. 72-77.

50. Мамонтова Н.А., Іванчук Н.В. Сучасні тенденції фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств України. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент*. 2022. № 28. С. 129-139.

51. Молчанова А.О., Воляник І.В., Кондратьєва В.П. Організаційна поведінка: навч. посіб. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. 176 с.

52. Мошек Г.Є., Миколайчук І.П., Палеха Ю.І., Поканевич Ю.В., Соломко А.С. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2021. 528 с.

53. Музиченко-Козловська О.В. Стратегія покращення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку. *ECONOMICS: time realities*. 2024. № 2 (72). С. 30-38.

54. Новий європейський інноваційний порядок денний. Європейська комісія. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52022DC0332> (дата звернення: 14.11.2025).

55. Павловський С.А., Могилевська О.Ю., Ребрина А.М., Кравець С.Р. Теоретико-методичні підходи до формування ефективної системи управління інноваційною діяльністю підприємницьких структур. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. С. 97-105.

56. Пономаренко В.С., Малярець Л.М., Внукова Н.М. Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 429 с.

57. Солодовнік О.О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2300> (дата звернення: 16.11.2025).

58. Солоха Д.М., Чубукова О.Ю. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна наукова монографія. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 232 с.

59. Стецюк П.А., Багликова Т.О. Ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2020. № 3. URL: <https://journals.duikt.edu.ua/index.php/emb/article/view/2486> (дата звернення: 20.11.2025).

60. Стецюк П.А., Сорока А.М. Формування фінансової моделі інноваційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5756> (дата звернення: 01.12.2025).

61. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

62. Супрун С. Основний зміст системи управління інноваційною діяльністю підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. IX Міжнародної наук.-практ. конференції, 14-16 вересня 2021 р.* Вінниця: Вінницький торговельно-економічний інститут, 2021. Ч. 1. С. 101-107.

63. Супрун С.Д., Давидюк Л.П. Основні принципи активізації інноваційної діяльності підприємства. *Економічний простір.* 2020. № 159. С. 111-114.

64. Тимошенко Н., Шабанова М. Розвиток інноваційної діяльності в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство.* 2021. № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-30> (дата звернення: 13.11.2025).

65. Ткаченко П. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації.* 2021. № 19. С. 40-45.

66. Ткачук О., Германюк Н. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства. *Економіка і організація управління.* 2021. № 4 (40). С. 90-99.

67. Христенко О.В. Управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2022. № 37. С. 48-54.

68. Шатіло О.В. Наукове осмислення понять «інновація» та «інноваційна діяльність». *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. Вип. 53. С. 163-177.

69. Шевченко Н.В., Мельник С.І. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 224 с.

70. АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»: офіційний веб-сайт. URL: <https://steel.pl.ua/informacziya-dlya-akczioneriv-ta-stejkholderiv/insha-informacziya/> (дата звернення: 08.11.2025).

71. Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств. Держстат України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj\\_fin\\_igpp/dj\\_fin\\_idpp\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj_fin_igpp/dj_fin_idpp_u.htm) (дата звернення: 01.12.2025).

72. Зміцнення ППО, фактор Дунаю та власний коридор замість «зернового». Як Україні вдалося не лише «вибороти» морську галузь із лещат війни, а й відкрити порти для імпорту. *Forbes Україна*. URL: <https://surl.li/lcfhhw> (дата звернення: 13.04.2025).

73. Марченко Н. Промисловість України у 2024 році: зростання на 3,6 % та падіння ключових галузей. LandLord. URL: <https://landlord.ua/news/promyslovist-ukrayiny-u-2024-rocz-zrostannya-na-36-ta-padinnya-klyuchovyh-galuzej> (дата звернення: 11.12.2025).

74. Погарська О. Економіка України в умовах війни. Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Poharska\\_pr\\_01-02.06.2023.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Poharska_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4) (дата звернення: 14.11.2025).

75. Українська металургія на третій рік війни. CASE Україна. URL: <https://case-ukraine.com.ua/news/ukrayinska-metalurgiya-na-tretij-rik-vijny/> (дата звернення: 07.12. 2025).

76. Arrow KJ., Intriligator M.D. *Handbooks in Economics*. Elsevier. 2010. URL: <https://users.metu.edu.tr/pamukcu/HandbookofInno2010.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).

77. Dawn K.S. Robert Solow – Technological Advancement and Economic

Growth. *LinkedIn*. 2024. URL: <https://www.linkedin.com> (дата звернення: 15.11.2025).

78. Etzkowitz H. *The Triple Helix University – Industry – Government Innovation in Action*. Routledge. 2008. 164 p. URL: [https://mguntur.id/files/ebook/ebook\\_1605608206\\_cf742d707b4e0bf22bf3.pdf](https://mguntur.id/files/ebook/ebook_1605608206_cf742d707b4e0bf22bf3.pdf) (дата звернення: 11.11.2025).

79. Innovation support in the enterprise sector. Industry and SMEs. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*. OECD. 2019. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/10/innovation-support-in-the-enterprise-sector\\_108998f5/4ffb2cbc-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/10/innovation-support-in-the-enterprise-sector_108998f5/4ffb2cbc-en.pdf) (дата звернення: 07.11.2025).

80. McCraw T.K. *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*, Cambridge: Harvard University Press. 2007. 719 p.

81. Nakicenovic N., Grubler A., Leininger J., Zimm C. *The World in 2050. Innovations for Sustainability. Pathways to an efficient and post-pandemic future: Report*. International Institute for Applied Systems Analysis, Austria. 2020. URL: <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/16533/1/TWI2050-web-2.pdf> (дата звернення: 17.11.2025).

82. Richard Nelson's legacy for the Economics of Innovation and IP. World Intellectual Property Organization. URL: <https://www.wipo.int/web/economics/w/blogs/richard-nelson-s-legacy-for-the-economics-of-innovation-and-ip> (дата звернення: 13.11.2025).

83. Sprujt J. Chris Freeman: the entrepreneur who created the concept of «innovation studies». *Open Innovation*. 2024. URL: <https://openinnovation.eu/10-04-2024/chris-freeman-the-entrepreneur-who-created-the-concept-of-innovation-studies/> (дата звернення: 10.11.2025).

84. Stuss M.M. The role of innovation in sustainable development. In *Organizing sustainable development*. Taylor & Francis Group. 2023. Pp. 235-245.

85. Ukraine – Fourth rapid damage and needs assessment (RDNA4). URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs->

assessment-rdna4-february-2022-december-2024-english (дата звернення: 11.11.2025).

86. Wessner C.W. Best practices in state and regional innovation initiatives: competing in the 21st century. *National Research Council of the National Academies*. 2013. 240 p. URL: <https://surl.li/ofyhzb> (дата звернення: 13.11.2025).

ДОДАТКИ