

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра екологічного менеджменту та підприємництва**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ»**

Здобувача вищої освіти 2 курсу  
магістратури денної форми  
навчання спеціальності 076  
«Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність»  
освітньо- наукової програми  
«Підприємництво та біржова  
діяльність»

**Коротуна Миколи Вадимовича**

Науковий керівник д.е.н., проф.  
**Мазур Ірина Іванівна**

Засвідчую, що в цій  
кваліфікаційній роботі немає  
запозичень із праць інших авторів  
без відповідних посилань

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри екологічного менеджменту та підприємництва від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р., протокол №\_\_.

Завідувачка кафедри екологічного менеджменту та підприємництва,  
докторка економічних наук, професорка

Купалова Галина Іванівна \_\_\_\_\_ (підпис)

Київ – 2022

## АНОТАЦІЯ

*Коротун М.В.* Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в підприємстві. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2022.

У роботі досліджено теоретичні засади інноваційно-інвестиційних процесів і їх вплив на розвиток підприємства, проаналізовано світовий досвід управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в підприємстві, виявлено проблеми і тенденції управління інноваційно-інвестиційною діяльністю ПрАТ «ХК «Київміськбуд», здійснено аналіз основних показників управління інноваційно-інвестиційною діяльністю ПрАТ «ХК «Київміськбуд», обґрунтовано нову стратегію управління інноваційно-інвестиційною діяльністю ПрАТ «ХК «Київміськбуд», запропоновано шляхи удосконалення управління інноваційно-інвестиційною діяльністю ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

*Ключові слова:* підприємництво, управління підприємством, інноваційна діяльність, інвестиційна діяльність, управління інноваційно-інвестиційною діяльністю.

За темою кваліфікаційної роботи були підготовлені тези для конференцій:

1) X Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених «Зелений бізнес: життя заради майбутнього», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Економічний факультет, квітень 2022 року.

«Світовий досвід інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств МСП»

## ANNOTATION

Korotun M.V. Management of innovation and investment activities in entrepreneurship. - Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for obtaining the degree of higher education of the second (master's) level of knowledge 07 "Management and Administration", specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities". - Kyiv National Taras Shevchenko University, Kyiv, 2022.

The theoretical researches of innovation and investment processes and their influence on development of business are investigated in the work, the world experience of management of innovation and investment activity in business is analyzed, problems and tendencies of management of innovation and investment activity of PJSC HC "Kyivmiskbud" are revealed, the analysis of the basic indicators of management of innovation and investment activity of PJSC "HC" Kyivmiskbud "is carried out, the new strategy of management of innovation and investment activity of PJSC management of innovation and investment activities of PJSC HC "Kyivmiskbud"

Key words: entrepreneurship, business management, innovation activity, investment activity, management of innovation and investment activity.

Abstracts for conferences were prepared on the topic of qualifying:

1) X International Scientific and Practical Conference of Young Scientists

"Green Business: Life for the Future", Taras Shevchenko National University of Kyiv, Faculty of Economics, April 2022

"World experience of innovation and investment development of SMEs"

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ .....	9
1.1. Сутність і особливості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю .....	9
1.2. Поняття та зміст управління інноваційних процесів та їх вплив на розвиток підприємства .....	15
1.3. Світовий досвід управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в підприємстві .....	22
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ УКРАЇНСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА .....	
ПрАТ «ХК «КИЇВМІСЬКБУД» .....	29
2.1. Стан і тенденції управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на підприємстві.....	29
2.2. Аналіз основних інноваційних та інвестиційних показників діяльності підприємства .....	35
2.3. Порівняльний аналіз управління інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства з конкурентами .....	39
Висновки до розділу 2.....	422
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	444
3.1. Нова стратегія управління інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.....	444
3.2. Шляхи реалізації ефективного управління інноваційно-інвестиційної діяльності українського підприємства.....	50
Висновки до розділу 3.....	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	60

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В сучасних умовах ведення господарської діяльності в Україні, що характеризуються високим ступенем невизначеності та ризику, обґрунтований вибір напрямків інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва набуває великого значення. В даний час в якості узагальнюючого показника доцільності вкладення інвестиційних коштів в діяльність будь-якого підприємства прийнято розглядати так званий показник інвестиційної привабливості, який визначається на основі досягнутих фінансових результатів підприємства.

На сучасному етапі розвитку економіки України посилення її інноваційно-інвестиційної привабливості та стабілізація національної економіки у час політичної та фінансово-економічної кризи, спричиненої війною Росії в Україні є досить актуальним і пріоритетним завданням державної інноваційно-інвестиційної політики. Тому тема дослідження управління інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва в Україні являється актуальною та потребує дослідження.

Вагомий внесок у дослідження проблем теорії і практики обґрунтування основних напрямів управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємництва в Україні здійснено у працях таких дослідників, як: І. Ю. Білоброва, В. І. Борзенко, Л. Я. Ванькович, О. І. Волкова, В. Ф. Гамалій, В. М. Герзанич, Т. А. Говорушко, Б. В. Губський, В.Л. Гура, О.І. Жилінська, В. В. Зянько, С. М. Ілляшенко, О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, Л. І. Лелик, Т. І. Лепейко, М. М. Леус, Д. Ю. Мамотенко, І.І. Мазур, В.Л. Осецький, Л. М. Прокопишин, В. Г. Федоренко, Н. І. Федченко, Т. О. Харченко, З. Я. Шацька та ін.

Досліджувані роботи даних авторів пропонують різні методи для вирішення цієї проблеми, починаючи з першої ланки виробництва – підприємства та закінчуючи державою. Проте, для більшості запропонованих

підходів характерна орієнтація лише на розрахунок інвестиційних показників, котрий залишає певні питання невирішеними.

**Метою дослідження** є комплексне системне дослідження тенденцій та закономірностей управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в підприємстві (на прикладі підприємства ПрАТ «ХК «Київміськбуд») і розробка рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційно-інвестиційної діяльності в підприємстві України. Для досягнення мети були поставлені та вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність та особливості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в підприємстві;
- дослідити поняття та зміст інноваційних процесів і їх вплив на розвиток підприємства;
- проаналізувати світовий досвід управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в підприємстві;
- виявити проблеми і тенденції управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на «ПрАТ «ХК «Київміськбуд»»;
- здійснити аналіз основних показників управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на прикладі «ПрАТ «ХК «Київміськбуд»»;
- обґрунтувати нову стратегію управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства «ПрАТ «ХК «Київміськбуд»»;
- запропонувати шляхи щодо удосконалення управління інноваційно-інвестиційною діяльністю «ПрАТ «ХК «Київміськбуд»».

**Об'єктом дослідження** є процеси управління інноваційно-інвестиційної діяльності в підприємстві.

**Предметом дослідження** є науково-практичні підходи до основних напрямів управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в підприємстві в Україні (на прикладі «ПрАТ «ХК «Київміськбуд»»).

**Методологічну основу** дослідження побудовано на застосуванні загальнонаукових і спеціальних методах наукового дослідження. Зокрема,

поєднання аналізу та синтезу, індукції та дедукції, а також деталізації, табличний, статистичний були використані в усіх розділах дослідження.

**Інформаційну базу дослідження** склали законодавчі та нормативно-методичні документи щодо дослідження основних напрямів управління інноваційно-інвестиційної діяльності в підприємстві України. В якості теоретичної основи дослідження послужили праці класиків економічної теорії щодо дослідження управління інноваційно-інвестиційної діяльності в підприємстві, роботи вітчизняних і зарубіжних учених щодо проблем і перспектив управління інноваційно-інвестиційної діяльності в підприємстві. Офіційні українські та іноземні статистичні матеріали, дані та звітність підприємства ПрАТ «ХК «Київміськбуд» тощо.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

### 1.1. Сутність і особливості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в підприємстві

Успішне функціонування підприємства та його стратегічна перевага в умовах конкуренції значною мірою залежать від ефективності його інноваційної діяльності. У свою чергу, ефективність інноваційної діяльності фірми залежить насамперед від наявності внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування, необхідних для інновацій, можливості швидкої мобілізації та зацікавленості інвесторів у підтримці інновацій та їх розвитку.

Дослідник (и)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Зміст терміну «інновація»</li> </ul>
Брайан Т.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Процес, у якому інтелектуальний товар (винахід, ноу-хау або ідея) набуває економічного змісту [4].</li> </ul>
Федулова Л.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Результати наукових досліджень та розробок, спроможні поліпшити технічні, економічні, споживчі характеристики наявної продукції, процесів, послуг або стати основою нової [8].</li> </ul>
Скришко Т.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Процес розробки, впровадження, експлуатації виробничо-економічного та соціально-організаційного потенціалу, який покладений в основу новації [7].</li> </ul>
Закон України «Про інноваційну діяльність»	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.</li> </ul>

Рисунок 1.1 – Підходи до визначення сутності «інновації» [4-8]

Відповідно до рис. 1.1 можна зробити висновок, що вчені переважно розуміють інновації як діяльність та процеси інновацій, розвитку та вдосконалення.

В контексті розвитку сучасних технологій та еволюції нецінової конкуренції роль інновацій та інноваційної діяльності різко зростає. У наш час ринок технологічного розвитку стрімко розвивається, бізнес із впровадження нового обладнання та нових технологій розширюється, а підприємницька інформаційна інфраструктура постійно вдосконалюється, включаючи розширення каналів отримання установою корисної інформації, посилення патентних та ліцензійних послуг, та розвиток мереж інформаційних баз даних, тощо.

Джерело	• Визначення
Закон України «Про інвестиційну діяльність»	<ul style="list-style-type: none"> <li>Інноваційна діяльність - випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технологій; прогресивні міжгалузеві структурні зрушення; реалізація довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат; фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін стану продуктивних сил; розробка та впровадження нової, ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального та екологічного становища.</li> </ul>
Закон України «Про інноваційну діяльність»	<ul style="list-style-type: none"> <li>Інноваційна діяльність - діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг.</li> </ul>
Господарський кодекс України	<ul style="list-style-type: none"> <li>Інноваційна діяльність у сфері господарювання - діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя</li> </ul>

Рисунок 1.2 - Підходи до визначення сутності інноваційної діяльності згідно законодавства [17-19]

Джерело	Визначення
А.Я. Кузнецова, Н.Я. Зінько та О.О. Другов	•Інноваційна діяльність - це діяльність щодо забезпечення здійснення всього інноваційного процесу
О.В. Тарасова	•Інноваційна діяльність - це комплекс практичних дій, спрямованих на використання науково-технічних результатів для отримання нових або поліпшення існуючих виробів, технологій, методів управління та ін..
О.Г. Шпикуляк	•Інноваційна діяльність - це такий вид діяльності, який на основі результатів наукових досліджень забезпечує створення принципово нової продукції, нової послуги, в результаті яких з'являється те, чого раніше не було.
С.М. Ілляшенко та ін.	•Інноваційна діяльність - це процес створення, провадження та поширення інновації.
Т.П. Близнюк	•Інноваційна діяльність - це складна динамічна система заходів з використання результатів закінчених науково-технологічних досліджень, організаційно-економічних розробок або інших науково-технологічних досягнень, яка функціонує під впливом факторів середовища усіх рівнів (зовнішнього та внутрішнього) з метою задоволення мінливого індивідуального попиту і потреб суспільства в цілому в конкурентоспроможній продукції (товарах, роботах, послугах).
О.В. Чумак	•Інноваційна діяльність - це діяльність, в результаті якої народжується щось нове (новація), яке відзначається неповторністю та оригінальністю і якого до того не існувало в природі, суспільстві.
О.М. Файчук, О.В. Файчук	•Інноваційна діяльність - діяльність, що спрямована на оновлення існуючого, створення і використання нового конкурентоспроможного продукту з метою кращого задоволення суспільних потреб.
П.М. Коюда, І.А. Шейко	•Інноваційна діяльність підприємства - це діяльність, що націлена на розробку, використання та комерціалізацію науково-техніко-технологічних результатів (інновацій) інноваційного процесу для виробництва продукції, розширення номенклатури, впровадження новітньої технології та реалізації конкурентоспроможного товару з метою отримання економічної ефективності

Рисунок 1.3 - Підходи до визначення сутності інноваційної діяльності згідно науковців [20-28]

Таким чином, під інноваційною діяльністю підприємства розуміється діяльність, пов'язана з практичним використанням результатів науково-дослідних робіт і дослідно-конструкторських розробок з метою диверсифікації виробництва на основі оновлення номенклатури виробленої продукції, робіт, послуг, впровадження нових або вдосконалення наявних

технологічних процесів, а також впровадження нових методів організації виробництва, праці та управління на підприємстві. Інноваційна діяльність охоплює всі види діяльності з розробки, освоєння і виробництва, а також реалізації інновацій.

Як форма інвестиційної діяльності інноваційна діяльність здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробничій та соціальній сферах, включаючи такі аспекти (рис. 1.4).

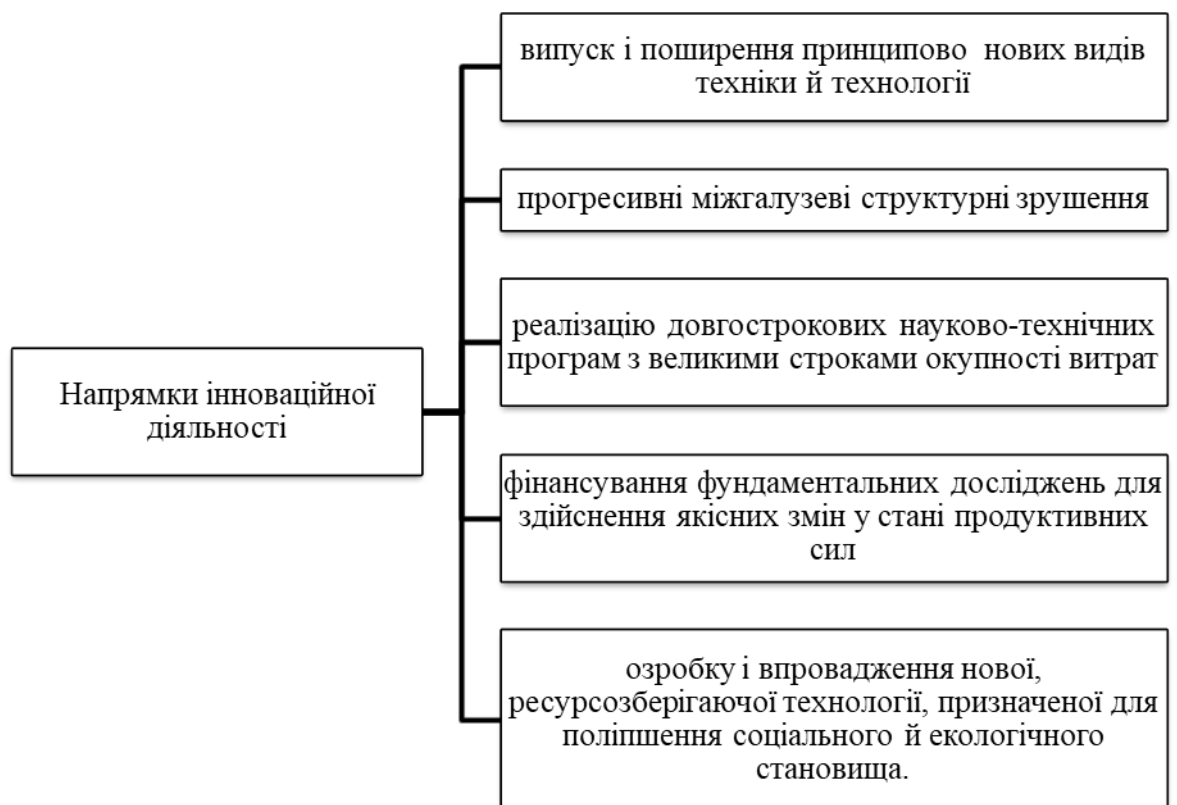


Рисунок 1.4 - Напрямки інноваційної діяльності [16]

Отже, в сучасних умовах інновації є найважливішим чинником підвищення ефективності діяльності різних організацій. Впровадження наукових досягнень і винаходів в організацію забезпечує постійне оновлення та вдосконалення її продукції (наданих послуг), застосовуваних технологій. Інноваційна діяльність забезпечує впровадження науково-технічних досягнень та інтелектуального потенціалу для отримання нових або вдосконалених продуктів (послуг) та максимальної доданої вартості.

Підтримка інвестицій для інновацій та розвитку підприємства залежить від конкретних характеристик інвестицій, таких як тривалий період окупності впровадження інновацій, підвищений ризик впровадження та нерівномірна прибутковість інвестицій. Враховуючи ці особливості та зміни умов функціонування підприємств, вирішено вдосконалювати принципи, форми та методи підтримки інноваційної діяльності підприємства, з'ясувати важливість джерел інвестування.

Тому виникає необхідність у формуванні нових наукових підходів до визначення сутності інвестиційної діяльності підприємства, що відображені на рис. 1.5.

Автор	•Визначення
Бланк І.А.	•Вкладання капіталу в усіх його формах у різні інструменти господарської діяльності з ціллю отримання прибутку [3].
Борщ Л.М.	•Послідовність сукупних дій її суб'єктів (інвесторів та учасників) щодо здійснення інвестицій з метою досягнення стратегічних цілей [5].
Васильєв С.В.	•Інвестиційна діяльність — сукупність дій, пов'язана з довгостроковим вкладенням капіталу в різноманітні сфери та галузі національної чи зарубіжної економіки з метою отримання прибутку [6].
Градисов В.М.	•Інвестиційна діяльність являє собою процес вкладення капіталу в усіх його формах у різні об'єкти (інструменти) його господарчої діяльності з метою одержання прибутку, а також досягнення іншого економічного чи позаекономічного ефекту, здійснення якого базується на ринкових принципах і пов'язане з факторами часу, ризику і ліквідності [9].
Закон України «Про інвестиційну діяльність»	•Інвестиційна діяльність - це сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій [12].
Федоренко В.Г.	•Комплекс заходів і дій фізичних та юридичних осіб, які вкладають власні кошти (у матеріальній, фінансовій та іншій майновій формі) з метою отримання прибутку [13].
Хрущ Н.А.	•Система економічних та інших відносин з приводу кругообігу капіталу, який авансований у вигляді грошових, майнових, інноваційних та інтелектуальних цінностей в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою отримання позитивних результатів; витрати на створення, розширення, реконструкцію та технічне переозброєння основного капіталу, а також на пов'язані з цим зміни оборотного капіталу [14].

Рисунок 1.5 – Підходи до сутності «інвестиційна діяльність» [3-14]

Зміст категорії «інноваційно-інвестиційна діяльність» можна визначити, виділивши такі характеристики [29;32;36]:

- інноваційно-інвестиційна діяльність - економічна категорія з метою отримання прибутку, оскільки до неї входять суб'єкти та об'єкти господарювання - підприємства, органи влади, фізичні заощадження та юридичні особи;

- соціальна категорія, оскільки вона стосується не тільки прибутку, а й задоволення соціальних потреб, таких як підвищення рівня та якості життя;

- правові категорії, суб'єкти та об'єкти інвестиційно-інноваційної діяльності встановлюються відповідно до норм законодавства, а також держава здійснює нагляд та управління за ними;

- залежність інвестицій та інновацій відображається в їх тісному взаємозв'язку. Інвестиції є ресурсом для відтворення капіталу, як вартість, вони породжують потік доходів, а досягти його можна лише шляхом матеріалізації інновацій.

Сучасний менеджмент використовує багато методів, у тому числі функціональний, процесний, системний, контекстний, орієнтований на витрати, проектний. Використовуючи ці методи управління інвестиціями, необхідно звертати увагу на гнучкість кожного методу, можливість адаптації до змін, особливо формування інвестиційних ресурсів, та відповідність стратегічним цілям підприємства. Найкращим способом реалізації інвестиційної стратегії вважається підхід, орієнтований на витрати. Переваги витратно-орієнтованого підходу полягають, по-перше, у частині визначення критеріїв оцінки ефективності - з точки зору зростання вартості (вартості); по-друге, показників витрат (чистого грошового потоку, дисконтованого грошового потоку, внутрішньої норми прибутку). є порівняльним і класичним інструментом оцінки ефективності проекту [7].

Управління корпоративною інноваційно-інвестиційною діяльністю має на меті вирішення наступних завдань:

- визначити основні напрями інноваційно-інвестиційної діяльності відповідно до фінансової та загальної стратегії розвитку підприємства (розробка інвестиційних стратегій);
- дослідження інвестиційного середовища, оцінка інвестиційної привабливості об'єктів інвестування, аналіз стану інновацій та розвитку підприємства;
- визначити обсяг інвестиційних ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проектів, та оптимізувати їх структуру;
- формування інвестиційно-інноваційних портфелів з урахуванням прийнятних рівнів ризику та прибутковості;
- оцінка ефективності інноваційно-інвестиційних проектів;
- контролювати інноваційну та інвестиційну діяльність, особливо кожен проект.

Контроль інноваційно-інвестиційної діяльності передбачає моніторинг та перевірку результатів інвестиційних дій суб'єктами господарювання. Тобто цей контроль передбачає порівняння фактичних даних із планами для ефективного управління реалізацією інноваційно-інвестиційних проектів і планів, досягнення цілей, запобігання та усунення значних відхилень та негативних економічних наслідків.

## **1.2. Поняття та зміст управління інноваційних процесів та їх вплив на розвиток підприємництва**

Інноваційна сфера - це система взаємодії підприємців-новаторів, інвесторів та інноваторів для забезпечення виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції (робіт, послуг).

Інтенсивність інноваційного процесу визначає рушійну силу технічного прогресу. Інноваційним слід розглядати як підприємництво, засноване на виробництві технологічної продукції (товарів, послуг) та

інтелектуальному виробництві. Технологічні зміни в основному впливають на процес виробництва, а не на сам продукт.

Інноваційні підприємства в основному виникають на основі наукових відкриттів або нових технологічних рішень і своєю появою закладають, по суті, фундамент для розвитку нової галузі промисловості. Аналізуються інноваційні процеси як найважливіший інструмент комерційної діяльності в ринкових умовах.

Автор	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Підходи до трактування поняття "інноваційний процес"</li> </ul>
Н. Краснокутська Інноваційний менеджмент: навч. посіб. - К., 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Процес створення, поширення та втілення новачії, яка задовольняє нові суспільні потреби. Складається з окремих стадій, що різняться організацією праці, управлінням, фінансуванням</li> </ul>
М. Йохна, В. Стадник Економіка і організація інно- ваційної діяльності: навч. посіб. - К., 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Процес перетворення наукового знання в інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинки та її практичного використання</li> </ul>
В. Федоренко Основи інноваційно- інвестиційної діяльності: навч. посіб. - К., 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Сукупність етапів, стадій, дій, пов'язаних із ініціюванням, розробкою та виготовленням продукції, технологій, що мають нові властивості, які ефективніше задовольняють існуючі потреби й такі, що з'являються чи можуть з'явитися</li> </ul>
І. Павленко Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. - К., 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Послідовний ланцюг подій, в якому інновація проходить стадії від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги і поширюється в господарській практиці</li> </ul>

Рисунок 1.6 - Підходи до трактування поняття "інноваційний процес"[26]

Стверджується, що інноваційний процес визначається тими інноваційними факторами, які є абсолютно необхідними для його реалізації, такими як: конкретні правові, технологічні, соціальні, економічні та культурні умови, за яких розгортається інноваційний процес, та інноваційний

менеджмент, який пов'язує інноваційний процес з інноваціями, факторами і функціонує за цих конкретних умов і специфічного середовища. Промислові виробничі процеси та інноваційні процеси мають багато спільного з точки зору виробничих та інноваційних факторів, таких як праця, інфраструктура, матеріали, капітал та знання, незважаючи на те, що процеси є більш складними та вимагають більшого досвіду [10].

На думку авторів, інноваційний процес - це перетворення конкретної технології чи технологічної ідеї на основі наукової розробки в нову технологію або її окремі компоненти та безпосереднє використання її у виробництві для отримання якісно нових товарів та послуг і здійсненні безперервних змін [11].

На думку О.Г.Мендрула, інноваційний процес - це низка узгоджених дій зі створення та впровадження нових або вдосконалених технологій. Це вимагає участі багатьох функціональних сфер, включаючи НДВКР, маркетинг, виробництво, фінанси, персонал. Ефективність інновацій на підприємстві залежатиме від ефективності кожного відділу у досягненні поставлених цілей. Важливою є не лише порівняльна оцінка економічних результатів, а й аналіз організаційної та економічної поведінки, що сприяє досягненню кінцевого показника інновацій. Такий підхід обмежує інноваційний процес окремою одиницею підприємства, незалежно від окремих бізнес-процесів.

Крім того, інноваційний процес - процес зміни елементів системи та взаємозв'язків між ними, процес всередині системи, що виникає в результаті формування, процес реакції системи у відповідь на зміну зовнішніх умов, головним чином на зміну вимог ринку.

Отже, інноваційний процес - сукупність інноваційних станів, які змінюються від початкового стану (наприклад, пропонування маркетинг, дизайн чи ідея інноваційної технології) до кінцевого стану (споживаються, використовуються та функціонують). Нові матеріали, вироби, методи, технології).

Інноваційний процес охоплює створення нової техніки, її ринкове просування, використання споживачем і підтримку у споживача.

Інноваційний процес може здійснюватися на різних рівнях: державному, регіональному, обласному, фірмовому. За охопленням і масштабом він може бути кластерний (міжгалузевий) і галузевої. Інноваційний процес сприяє зростанню інтенсифікації виробництва, маркетингу, реалізації товарів і послуг. Його здійснюють новатори і інноваційні підприємці, а їх діяльність з розробки, освоєння і поширення інновацій визначається як інноваційна діяльність.

Перебіг інноваційного процесу, як і будь-якого іншого, обумовлено складною взаємодією різноманітних факторів. Застосування в практиці того чи іншого варіанту форм організації інноваційних процесів визначають три фактори (рис. 1.7):

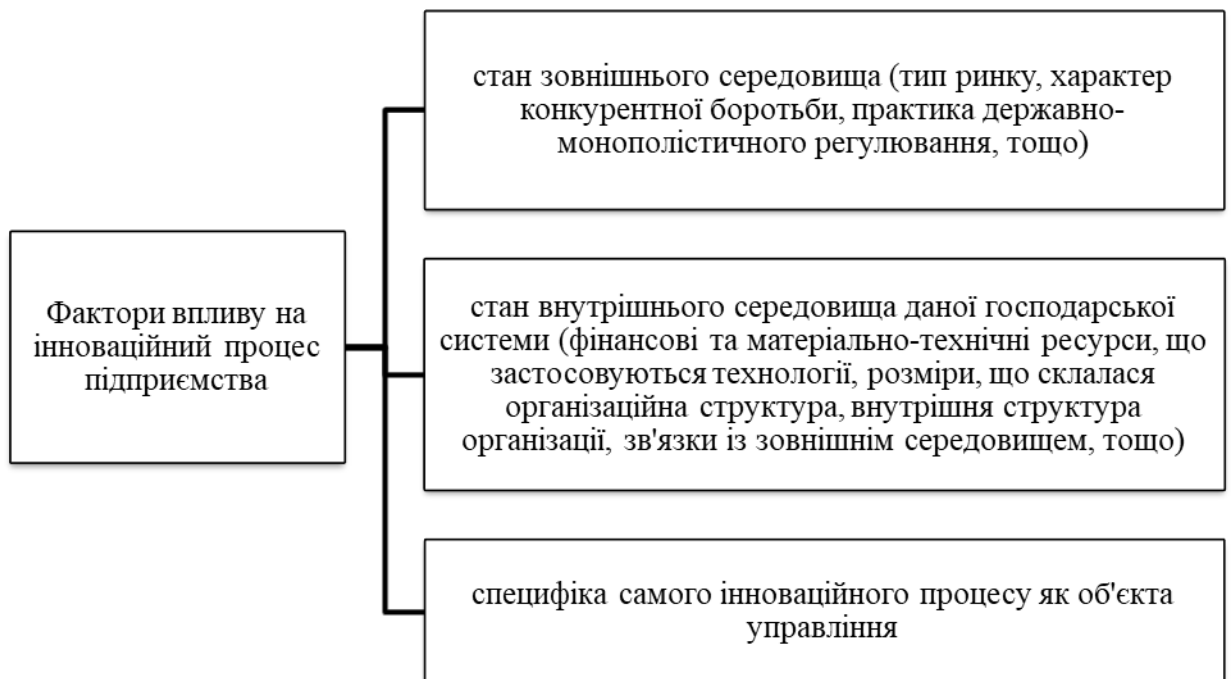


Рисунок 1.7 - Фактори впливу на інноваційний процес підприємства[22;26]

Основною метою фінансово-господарської діяльності підприємства в ринкових умовах є безперервне підтримання конкурентоспроможності

продукції, що виробляється (послуг, що пропонуються). Відомо, що одним з найважливіших критеріїв ефективного розвитку підприємства є показник інноваційного потенціалу.

Досліджуючи діяльність прибуткових підприємств, можна зробити висновок, що сьогодні існує багато напрямків, пов'язаних з інноваційними процесами, які дають компанії найбільший прибуток:



Рисунок 1.8 - Інноваційні процеси та напрямки діяльності підприємств, що забезпечують зростання прибутку [22;26]

Найважливішою складовою інновацій на підприємстві є вдосконалення збутової технології, яка є комплексом робіт із забезпечення реалізації процесу збуту найбільш розумним способом відповідно до конкретних економічних умов. При підготовці нового технологічного процесу враховуються такі умови: тип і напрямок збутової діяльності компанії, тип

організаційної структури, суб'єкт збуту, матеріально-технічний фундамент, технологія збуту компанії, технічні засоби, об'єкти збуту, процеси продажу та дії, товари, послуги та ринки, життєвий цикл інновацій.

Інноваційна діяльність підприємства включає два етапи впровадження: придбання (або створення) інновації та впровадження інновації. Для їх реалізації підприємства повинні мати інноваційний потенціал, набір трудових, матеріальних, фінансових, науково-технологічних та інших ресурсів. Дослідження показують, що інновації є найважливішим засобом забезпечення стабільності та ефективності бізнесу.

Як засіб інноваційного менеджменту управління інноваціями передбачає створення ієрархічної організаційної структури, що включає спеціалізовані управлінські підрозділи та керівників усіх рівнів, які мають право формулювати та впроваджувати відповідні управлінські рішення, несуть відповідальність за результати прийняття рішень. Різноманітність діяльності з управління інноваційним процесом може бути виражена у вигляді певних функцій у ланцюжку «ідея-дослідження-розробка-проекування-виробництво-реалізація інновації».

Завданням управління інноваційними процесами є визначення найбільш ефективних шляхів і засобів реалізації прийнятої стратегії розвитку. Воно передбачає послідовне виконання основних функцій управління (планування, організація, контроль, мотивація) у короткостроковій перспективі[21-22].

1. Продуктово-тематичне планування. Передбачає формування тематичних інноваційних портфелів продукції, формулювання планів і заходів оновлення продукції, удосконалення технології та організації виробництва, оптимізація виробничих планів для всього підприємства та окремих його підрозділів.

2. Техніко-економічне планування. Визначається навантаження для кожного інноваційного проекту, розраховуються потреби у фізичних, фінансових і трудових ресурсах та визначаються джерела їхньої участі. Це

передбачає оцінку економічних результатів та ефективності інновацій, розробку відповідних бюджетів та розробку систем стимулювання працівників, які здійснюють інноваційну діяльність.

3. Календарне планування. Включає визначення обсягів робіт на кожен календарний період року (квартал, місяць, декада, день), планування навантажень відділу та підрядників, розробку календарних графіків окремих інноваційних проектів, узгодження з поточними графіками виробництва.

4. Організування. При цьому завдання розподіляються в просторі – за підрозділами та особами, задіяними в інноваційних проектах. Тут доцільно визначити порядок надходження коштів і забезпечення матеріальними ресурсами, окреслити завдання кожного виконавця.

5. Контроль. Забезпечує виконання планів відповідно до графіків і виділених ресурсів, що дозволяє вчасно вносити корективи в плани або дії виконавців. Для його ефективності необхідно використовувати інструменти в процесі календарного планування, щоб допомогти керівникам контролювати робочий час і результати. Найбільш часто використовуються методи цільового управління та методи управління мережею.

Таким чином, інноваційний процес - це набір інноваційних станів, які переходять від початкового стану (наприклад, пропонування маркетинг, дизайн або ідея інноваційної технології) до кінцевого стану (споживання, використання та експлуатація) нових матеріалів, виробів, технологій. Створення ефективної системи управління інноваціями та інноваційними процесами потребує відповідних практичних етапів, спрямованих на аналіз та контроль за формуванням та реалізацією інновацій на підприємстві.

### **1.3. Світовий досвід управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в підприємстві**

Управління інноваціями та інвестиціями - це структурований процес створення, фіксації, обговорення та поліпшення, організації, оцінки та визначення пріоритетів цінних ідей або альтернативного мислення, які інакше не виникли б у ході звичайних процесів.

Отримання інноваційних ідей від співробітників на різних рівнях, створення активної та спільної робочої сили, визнання зусиль співробітників та ефективне спілкування з усіма зацікавленими сторонами є життєво важливими блоками управління інноваціями для постійного покращення.

Згідно з дослідженням Accenture, більше 90% керівників вважають, що інновації є ключем до їхнього успіху в бізнесі.

Організації часто керуються ідеями комітетів, розробленими з цілісного погляду. Це дає лише одномірне уявлення про конкретне бізнес-завдання. Тим не менш, краудсорсинг інновацій від співробітників може використати творчі здібності організації, щоб пропонувати інноваційні ідеї, крім зростання бізнесу. Ця практика заохочує активну участь співробітників у поєднанні ідей усередині організації. Вона діє як канал для отримання відповідного та ефективного вирішення складних бізнес-завдань.

Створення культури інновацій, яка сприяє продуктивним і стійким інноваційним практикам, може викликати більше ідей у співробітників, допомагаючи організаціям залишатися конкурентоспроможними та залишатися попереду у довгостроковій перспективі.

Ще однією додатковою перевагою є децентралізація, пов'язана з управлінням інноваціями. Ці знання допомагають їм розробляти сильнішу інноваційну стратегію, ніж керівникам високого рівня.

Об'єднання інновацій може охоплювати нові продукти чи послуги, підвищення ефективності організації, покращення процесу розробки, методи

зниження витрат, покращення процесу розробки інноваційної бізнес-моделі та методів.

Також дослідження Accenture показало, що понад 90% керівників вважають, що довгостроковий успіх стратегії їхньої організації залежить від їхньої здатності розробляти нові ідеї, інноваційні проекти та здійснювати ефективно їх фінансування, тобто проводити інвестиційну діяльність.

Нездатність визнати важливість управління інноваціями може призвести до того, що організація запропонує застарілі пропозиції. Іноді організація може дійти поступці, не зумівши надати першокласні інноваційні продукти чи рішення, які допоможуть залишатися попереду конкурентів.

Опитування IT-директорів, проведене Gartner, показало, що управління інноваціями та краудсорсинг є двома з п'яти найбільш ефективних методів цифрових інновацій, які забезпечують максимальне підвищення цифрової продуктивності підприємств в країнах ЄС. Цікаво, що IT-директори також заявили, що ці методи використовуються найменше[41].

Інтеграція платформи управління інноваціями може допомогти організації розпочати інноваційну діяльність, збирати ідеї та служити дискусійним майданчиком для пошуку рішень бізнес-завдань або запуску нових продуктів.

Також заохочення своїх співробітників до активнішої участі в інноваційних ідеях, винагороджуючи найкращі з їхніх новаторських ідей, створення стійкого інноваційного та інвестиційного фонду, який підтримує бізнес-ініціативи – все це сприяє розвитку компаній в країнах Європейського союзу.

Отже, визначаємо основні напрямки щодо управління інвестиційною та інноваційною діяльністю в країнах світу[47].

1. Залучення всіх та створення обговорення. Щоб зробити інноваційну культуру ефективною, залучення кожного працівника, як і раніше, має вирішальне значення. Інновації неефективні власними силами. Об'єднання співробітників на початку може збільшити шанси на успіх. Так краудсорсинг

може бути одним із найкращих методів залучення співробітників в інновації та створення пулу ідей усередині організації.

Найкращий спосіб надихнути на інноваційне мислення – це не форсувати сеанс мозкового штурму, а створити безперервну розмову. Якість розмови є важливим чинником, що впливає на якість творчості та інновацій. Вона надає інтерактивну платформу для подолання розриву між вищим керівництвом та співробітниками під час їх зустрічей із ідеями. 94% керівників вищої ланки згодні з тим, що співробітники та корпоративна культура є найважливішими рушійними силами інновацій.

2. Не підштовхувати співробітників, а залучати їх. Розвиток внутрішньої сторони відкритих інновацій посилює участь. Примус до участі може з часом призвести до слабкостей. Так компанії залучають співробітників до створення ідей - дають їм зрозуміти, як їхні ідеї сприятимуть успіху організації. Також відбувається пояснення значення інновацій, опис потенціалу, який вони мають для підвищення продуктивності організації, індивідуального зростання, винагород та визнання, загальної мети та цінностей, які вони набувають. Співробітники можуть отримати мотивацію, визнавши ці цінності та взявши участь в інноваціях.

3. Проведення кампанії з підвищення обізнаності. Створення інноваційних ідей, стимулюючих зростання бізнесу, не відбувається саме собою, при цьому потрібна стратегічна орієнтація, що дозволяє прийняти культуру і генерувати нові ідеї. Це перевірений спосіб заохочення найширшого кола учасників інноваційної діяльності.

Підвищення обізнаності шляхом проведення кампаній - це перевірений спосіб викликати інтерес до використання простору для ідей. Це безпосередньо впливає на захоплення творчих ідей, сприяючи підвищенню продуктивності, скорочення операційних витрат та впровадження покращень знизу нагору за короткий період часу.

Ця кампанія може проводитися в соціальній мережі організації за допомогою електронних листів, новин та подій, оголошень, повідомлень тощо.

4. Створення спільного простору для інновацій за допомогою інструмента керування інноваціями. Співробітники можуть не мати окремого місця та часу для зустрічей для обговорення ідей, спрямованих на вирішення загальної проблеми. Впровадження платформи управління інноваціями може створити цифрове робоче середовище, в якому співробітники можуть взаємодіяти, співпрацювати та ділитися ідеями, а також оцінювати, вибирати та пропонувати кращі інноваційні стратегії по всій організації з будь-якого місця у будь-який час.

MarketsandMarkets Research прогнозує, що ринок управління інноваціями, за прогнозами, зросте з приблизно 1103 млн. доларів США в 2020 році до 1 519,2 млн. доларів США до 2022 року при сукупному річному темпі зростання (CAGR) в 29,2%.

Впровадження програмного забезпечення або інструментів для управління інноваційно-інвестиційною діяльністю, таких як Wave, може відіграти важливу роль у стимулюванні залучення співробітників та їх участі в інноваціях з використанням таких методів, як гейміфікація[41].

5. Прозорість. Прозорість збільшує культуру інновацій. Дуже важливо, щоб співробітники знали, який шум навколо спільних ідей, проблем, поставлених організацією, тощо. Часто співробітники залишаються у незнанні, не маючи жодного уявлення про подальші кроки з опублікованих ідей. Це може створити хаос та проблеми з довірою у всій інноваційній ініціативі. У таких випадках інструменти соціальної співпраці можуть надати працівникам платформу, на якій вони можуть співпрацювати, спілкуватися, взаємодіяти та ділитися оновленнями процесу вибору у режимі реального часу.

Згідно з опитуванням Deloitte Millennial Survey 2020, мілініали хочуть працювати там, де вони відчують себе уповноваженими та

відповідальними, де вони відчують, що можуть змінити світ на краще і вплинути.

6. Нагороди та визнання. Створення ефективної системи винагороди та визнання є ключовим аспектом підтримки та заохочення інновацій. Визнання та визнання необхідні для визначного робочого місця.

Співробітники хочуть, щоб інші поважали та цінували їхній внесок. Коли співробітників та їхню роботу цінують, вони здаються щасливими, лояльними, задоволеними організацією. Таким чином, розробка ефективного інструменту заохочення та визнання може стимулювати співробітників продовжувати публікувати свої ідеї, щоб отримати визнання та винагороду за свої зусилля.

Елементи гейміфікації інструментів управління інноваціями можуть допомогти оптимізувати механізм винагороди. Вручення значків/балів тому, хто зробив найбільший внесок, або нагородження ідеєю, що перемогла, може стимулювати змагальний дух і активну участь.

Оскільки організації прагнуть розвивати інноваційну культуру у створенні, необхідно розглянути можливість реалізації правильних стратегій реалізації трансформації з нуля. Компанії пропонують інтегрувати ефективне програмне забезпечення або інструменти управління ідеями у цифрове робоче місце, які можуть співпрацювати, збирати, оцінювати та вибирати інноваційні ідеї, які можуть допомогти у розвитку бізнесу.

Прикладами впровадження даних аспектів в розробці політики управління інноваціями можна виділити наступні:

Google: Google була першою компанією, яка створила бізнес на основі інновацій. Засновники Google Ларрі Пейдж та Сергій Брін написали у своєму листі про IPO від 2004 року, що «ми підтримуємо наших співробітників, щоб вони присвячували 20% свого часу роботі над інноваціями, які принесуть користь організації».

Співробітники, які мають ідею, не пов'язану з їхньою роботою, приділятимуть 5-10% свого часу інноваціям, поки не продемонструють вплив

ідеї. Це допомогло Google створити деякі з найуспішніших програм та інструментів, включаючи Gmail, GoogleTalk та AdSense.

General Electric: На початку 1900-х років GE створила відому промислово дослідницьку лабораторію. Інновації підштовхнули GE до неконтрольованого процесу наукових відкриттів, і протягом наступних 50 років вона отримала більше патентів, ніж будь-яка інша компанія в США.

Більшість конкурентної майстерності GE була результатом інновацій якнайкраще - виховання культури ідей. Вони створюють здорове середовище, в якому співробітники відкрито діляться своїми ідеями та отримують визнання за свої зусилля у сфері інновацій.

Вони також шукають сторонні голоси з унікальними думками та ідеями про все, від хмарних технологій, робототехніки та виробництва до державної політики та світової економіки. Є багато інших організацій, таких як DuPont, Procter & Gamble, Visa, Linux, які зобов'язані своїм успіхом ефективного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю. Наприклад, Ford здійснює прискорення інновацій за допомогою краудсорсингу. Зростання цифрових технологій та зростання урбанізації мають докорінно змінити дороги майбутнього. Силіконова долина, поряд з різними стартапами в галузі автомобільних технологій, почали приділяти більше уваги досягненню проривних змін у цьому секторі. Ці фактори відіграли ключову роль у формуванні інновацій у Ford Motor Company, яка використовує методи краудсорсингу для стимулювання ідей з кількох напрямків.

Щоб залучити співробітників для внесення пропозицій та ефективного вирішення різноманітних інноваційних проектів, Ford використовує інноваційний акселератор IdeaSpace. «Простір ідей», заснований на програмному забезпеченні для керування інноваціями Qmarkets, дозволяє ставити інноваційні завдання за участю обраної групи учасників (наприклад, відділу) або компанії загалом.

Помітним інноваційним проектом, над яким зараз працює Ford, є система управління пріоритетами перехресть (IPMS). Використовуючи

бездротові гібридні з'єднання, IPMS призначена для того, щоб транспортні засоби на дорозі могли обмінюватися даними про траєкторію, щоб вони могли безпечно рухатися через перехрестя, не зупиняючись.

## **Висновки до розділу 1**

На основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

– управління інноваційною інвестиційною діяльністю підприємства має на меті вирішення наступних завдань: визначення основного напрямку інноваційної інвестиційної діяльності відповідно до фінансової та загальної стратегії розвитку підприємства (формулювання інвестиційної стратегії); дослідження інвестиційного середовища, оцінка інвестиційної привабливості інвестиційних об'єктів; аналіз стану інноваційної діяльності та розвитку підприємств, визначати кількість та структуру інвестиційних ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проектів, формувати інвестиційні та інноваційні портфелі з урахуванням допустимих рівнів ризику та прибутковості, оцінювати ефективність інноваційно-інвестиційних проектів, контроль за інноваційною та інвестиційною діяльністю в цілому, особливо за кожним проектом зокрема;

– інноваційний процес - це набір інноваційних станів, які переходять від початкового стану (наприклад, пропонований маркетинг, дизайн або ідея інноваційної технології) до кінцевого стану (споживання, використання та експлуатація) нових матеріалів, виробів, технологій. Створення ефективної системи управління інноваціями та інноваційними процесами потребує відповідних практичних етапів, спрямованих на аналіз та контроль за формуванням та реалізацією інновацій на підприємстві.

**РОЗДІЛ 2**

**АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ**

**ДІЯЛЬНІСТЮ УКРАЇНСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**ПрАТ «ХК «КИЇВМІСЬКБУД»**

**2.1. Стан і тенденції управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на підприємстві**

Приватне акціонерне товариство "Холдингова компанія "Київміськбуд". Стратегічний акціонер ПрАТ "ХК "Київміськбуд" - Київська міська громада, якій належить 80 % акцій товариства. Загальна інформація про підприємство відображена на рис. 2.1.

Назва:	•«ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ХОЛДІНГОВА КОМПАНІЯ »КИЇВМІСЬКБУД»
ЄДРПОУ:	•23527052
Скорочена назва:	•ПРАТ "ХК "КИЇВМІСЬКБУД"
Організаційно-правова форма:	•ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Дані про початок діяльності:	•10.08.1995; 20.07.2004; 10701200000000182
Основний напрямок діяльності:	• 41.10 Організація будівництва будівель
Офіційна адреса:	•Україна, 01010, місто Київ, ВУЛИЦЯ МИХАЙЛА ОМЕЛЯНОВИЧА-ПАВЛЕНКА, будинок 4/6
Контактні дані:	•2806262; 2805360; 2809073

Рисунок 2.1 – Загальна характеристика ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Місія ПрАТ «ХК «Київміськбуд»: забезпечення максимальної доступності житла найширшому колу споживачів м. Києва.

Стратегічні завдання компанії:

1. збільшити обсяги житлового будівництва;
2. розширити сферу та напрямки діяльності на первинному ринку нерухомості;
3. розвивати нові сектори ринку нерухомості;
4. сформувати конкурентоспроможний портфель об'єктів розвитку;
5. підвищити якість будівництва;
6. впровадити сучасну технологію будівництва.

Далі проаналізуємо показники діяльності підприємства.

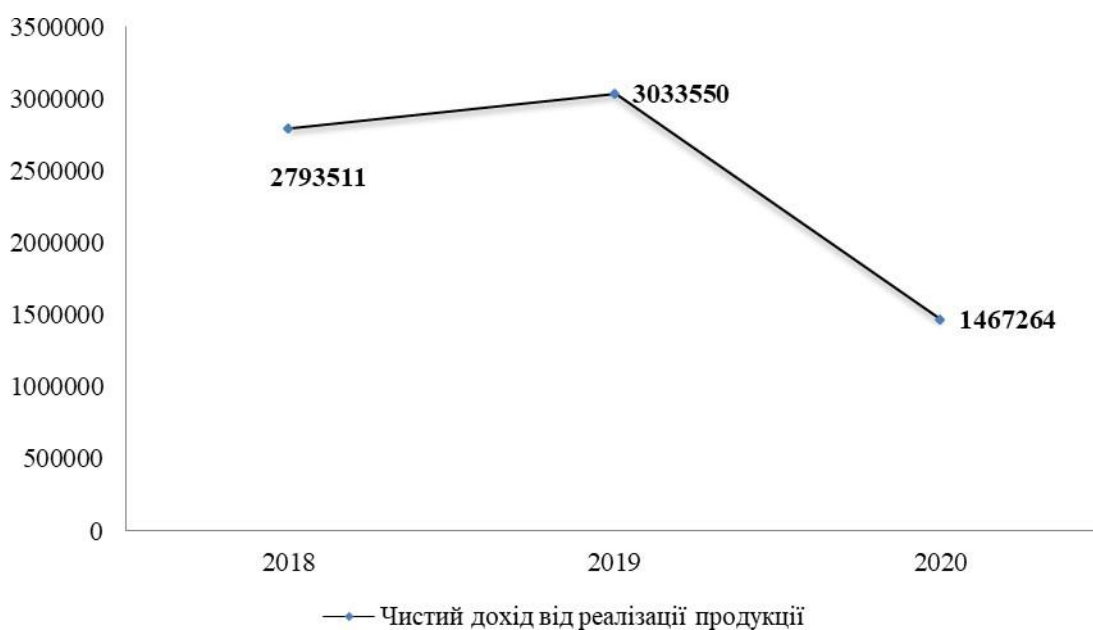


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «ХК «Київміськбуд» в 2018-2020 рр.

Чистий дохід від реалізації продукції підприємства протягом 2019 року збільшився на 8,59% до рівня в 3033,550 млн. грн. проти 2793,511 млн. грн. в 2018 році. Проте в 2020 році чистий дохід зменшився на 51,6% до рівня в 1467,264 млн. грн. Дане скорочення пов'язано із пандемією та скороченням обсягів будівництва.

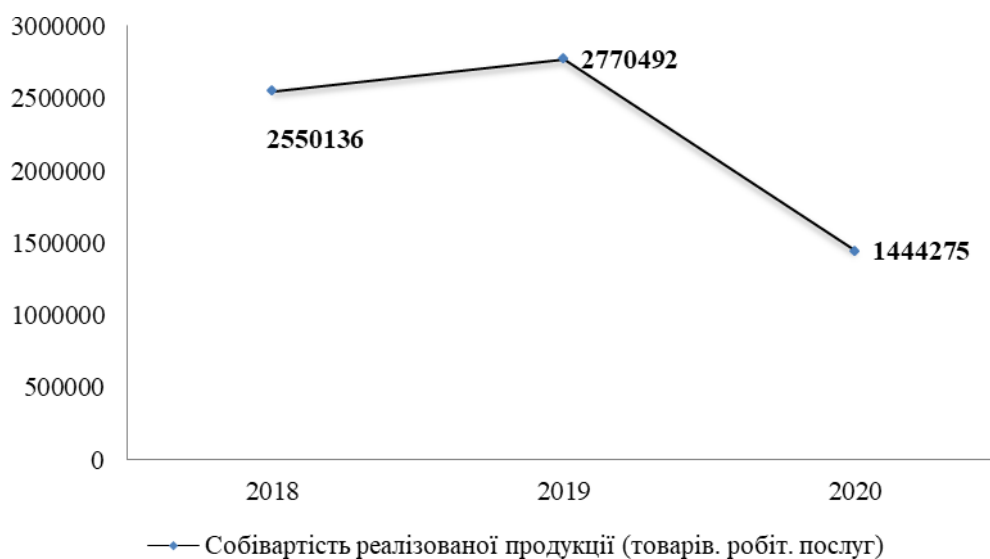


Рисунок 2.3 – Динаміка собівартості реалізованої продукції  
ПрАТ «ХК «Київміськбуд» в 2018-2020 рр.

Протягом 2019 року собівартість реалізованої продукції мала тенденцію до зростання на 8,64% до рівня в 2770,492 млн. грн. В 2020 році в результаті зменшення обсягів виконаних будівельних робіт вона скоротилася на 47,8% до рівня в 1444,275 млн. грн.

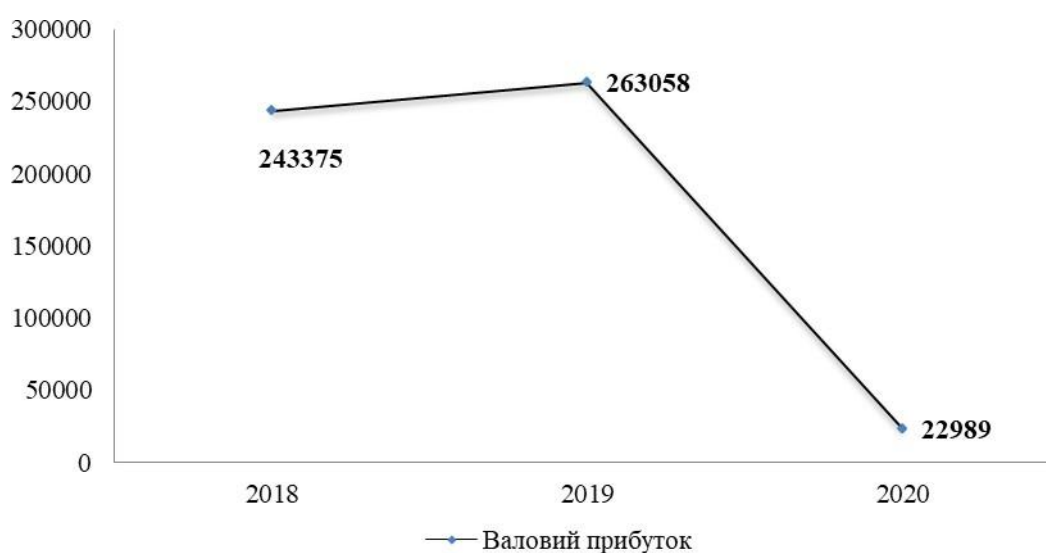


Рисунок 2.4 – Динаміка валового прибутку  
ПрАТ «ХК «Київміськбуд» в 2018-2020 рр.

Валовий прибуток підприємства мав аналогічну динаміку до зростання в 2019 році на 8,09% та до зменшення в 2020 році на 91,2% і становив відповідно 263,058 млн. грн. в 2019 році та 22,989 млн. грн. в 2020 році.

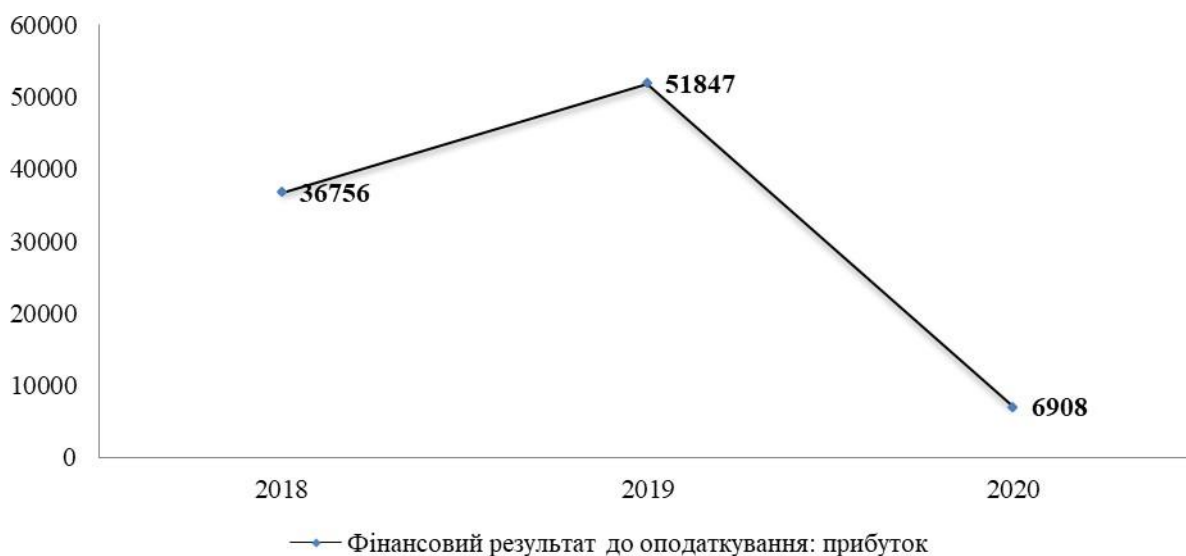


Рисунок 2.5 – Динаміка фінансового результату до оподаткування  
ПрАТ «ХК «Київміськбуд» в 2018-2020 рр.

Фінансовий результат до оподаткування протягом 2019 року збільшився на 41% до рівня в 51,847 млн. грн. Проте в 2020 році він скоротився на 86,7% до рівня в 6,908 млн. грн.

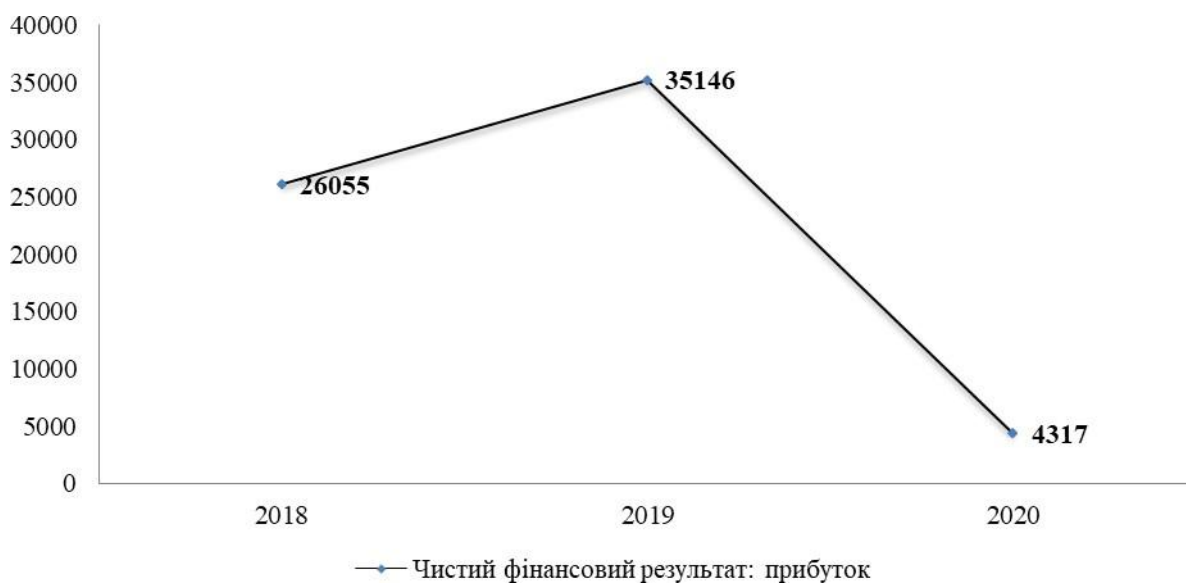


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого фінансового результату  
ПрАТ «ХК «Київміськбуд» в 2018-2020 рр.

Чистий фінансовий результат протягом 2019 року збільшився на 34,8% до рівня в 35,146 млн. грн. Проте в 2020 році при скороченні на 87,7% він становив 4,317 млн. грн.

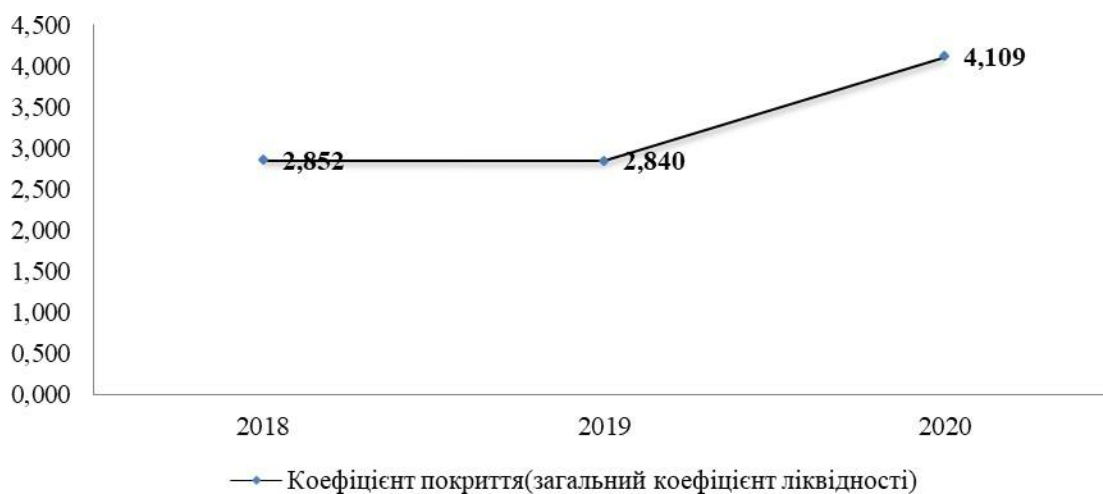


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнту покриття  
ПрАТ «ХК «Київміськбуд» в 2018-2020 рр.

Коефіцієнт покриття протягом 2018-2020 рр. мав динаміку до зростання із рівня в 2,852 в 2018 році до рівня в 4,109 в 2020 році. Дане зростання є позитивним в роботі підприємства, окрім того значення коефіцієнту покриття свідчить про спроможність підприємства покрити свої зобов'язання.

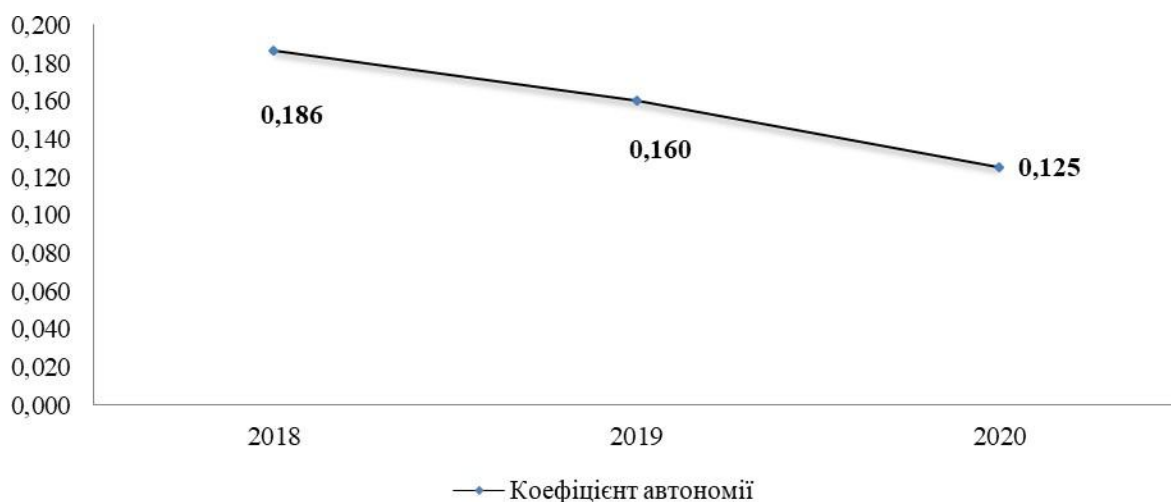


Рисунок 2.8 – Динаміка коефіцієнту автономії  
ПрАТ «ХК «Київміськбуд» в 2018-2020 рр.

Проте коефіцієнт автономії протягом 2018-2020 рр. мав чітку динаміку до зменшення із рівня в 0,136 в 2018 році до рівня в 0,125 в 2020 році, що свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

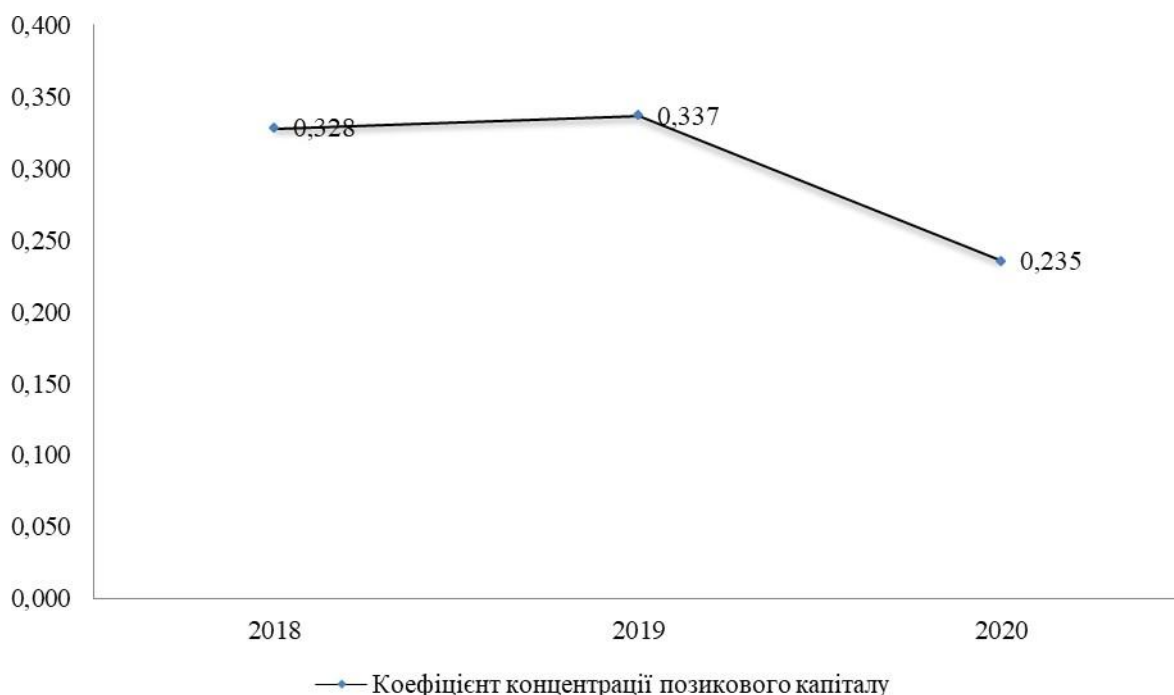


Рисунок 2.9 – Динаміка коефіцієнту концентрації позикового капіталу ПрАТ «ХК «Київміськбуд» в 2018-2020 рр.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу протягом 2018-2020 рр. свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування із рівня в 32,8% в 2018 році до рівня в 23,5% в 2020 році.

Отже, місія ПрАТ «ХК «Київміськбуд»: забезпечення максимальної доступності житла найширшому колу споживачів м. Києва. Стратегічні завдання компанії: збільшити обсяги житлового будівництва; розширити сферу та напрямки діяльності на первинному ринку нерухомості; розвивати нові сектори ринку нерухомості; сформувати конкурентоспроможний портфель об'єктів розвитку; підвищити якість будівництва; впровадити сучасну технологію будівництва.

## **2.2. Аналіз основних інноваційних та інвестиційних показників діяльності підприємства**

Інновації - один із головних напрямів розвитку компанії. На чолі «Київміськбуду» - команда ефективних менеджерів із величезним управлінським досвідом. Завдяки запровадженню інноваційних рішень компанії вдається утримувати лідерські позиції не лише на ринку нерухомості, а й у галузі в цілому.

Перш за все, метою впровадження інновацій у діяльність компанії є створення комфортних умов для мешканців новобудови. Ліфти з прямим доступом до паркінгу, сонячні батареї на даху, зарядні пристрої для електромобілів – все це входить до інноваційної стратегії «Київміськбуду».

Компанія намагається впровадити новітні технології практично в кожному житловому районі. Наприклад, Manhattan City Residential використовує вентилявану підвісну фасадну систему, що складається з ізоляційного та облицювання сайдинга.

У комплексі це дає можливість створити ілюзію руху, яка матиме новітній технологічний вигляд. І – створити високий рівень звукоізоляції, що забезпечить тишу в квартирі.

Там, де будували Mirax Residences, будівельники компанії використали останні інновації, щоб створити підпірну стінку, що з'єднує його з автостоянкою. Тому стіни та стоянки не тільки підтримують ухил, але й дозволяють оптимізувати простір для розміщення автомобілів.

Варто зазначити, що «Київміськбуд» перший та чи не єдиний забудовник у столиці, який використовує дану технологію. Крім того, кількість паркомісць у цьому ЖК збільшено за рахунок можливого застосування паркосистем. Така механізована система дозволяє встановити один автомобіль під іншим, не змінюючи при цьому габарити паркомісця.

Ще одне інноваційне рішення для столиці, яке використовує «Київміськбуд» - підземні контейнери для сміття. У майбутньому монолітні

контейнери будуть встановлені майже біля кожного будинку, що дозволить вирішити одразу кілька проблем. Це і естетичний вигляд, і відсутність специфічного запаху, і неможливість рознести сміття навкруги.

Підраховано, що близько 40% паливно-енергетичних ресурсів країни витрачається на експлуатацію житлових і громадських будівель. У сучасних умовах такий високий рівень споживання є неприйнятним з точки зору конкурентоздатності держави та національної безпеки.

Втішним, однак, є той факт, що саме ця сфера має найбільший потенціал у плані скорочення енергоємності. Враховуючи на вищенаведене, можна сказати, що оскільки в Україні гостро постає питання енергозбереження та дотримання нормативних вимог європейського рівня, доцільним і своєчасним є впровадження компанією все більше інноваційних методів будівництва та поступовий перехід до будівництва все більш «енергонезалежних» будинків, використовуючи сучасні енергоефективні та енергозберігаючі матеріали, зокрема застосування фотовольтаїчних джерел відновлюваної електроенергетики, облаштування місць зарядки електромобілів і т. ін.

Як наслідок, слід зауважити, щоб бути конкурентоспроможним, відповідати викликам сьогодення і впевнено дивитися в майбутнє, «Київміськбуд» ставить собі за мету не лише вміти економно збудувати будинок, а й зробити це так, щоб експлуатація будинку теж була економною.

Дослідження основних показників інноваційно-інвестиційної діяльності проведемо на основі аналізу інвестиційної нерухомості та показників рентабельності.

Протягом досліджуваного періоду обсяг інвестиційної нерухомості підприємства мав динаміку до зростання із рівня в 120,099 млн. грн. в 2018 році до рівня в 132,155 млн. грн. в 2020 році.

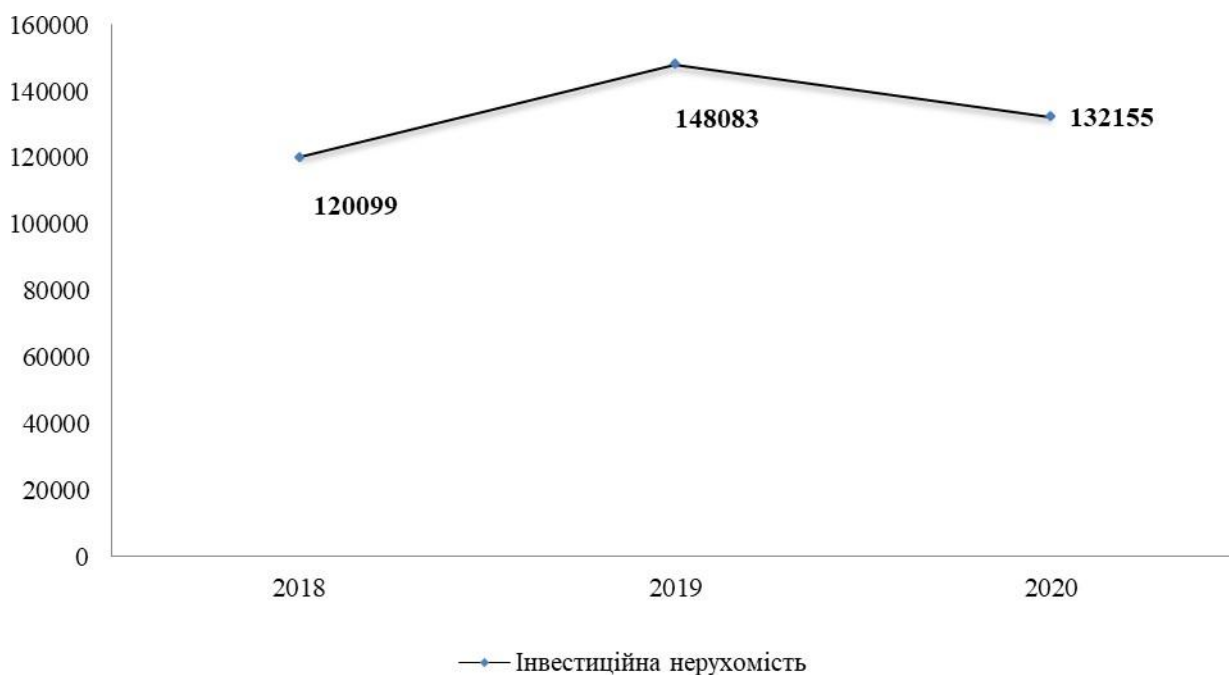


Рисунок 2.10 – Динаміка інвестиційної нерухомості  
ПрАТ «ХК «Київміськбуд» в 2018-2020 рр.

Також слід відмітити, що розвиток інноваційних та інвестиційних процесів на підприємстві здійснює вплив на показники рентабельності діяльності підприємства.

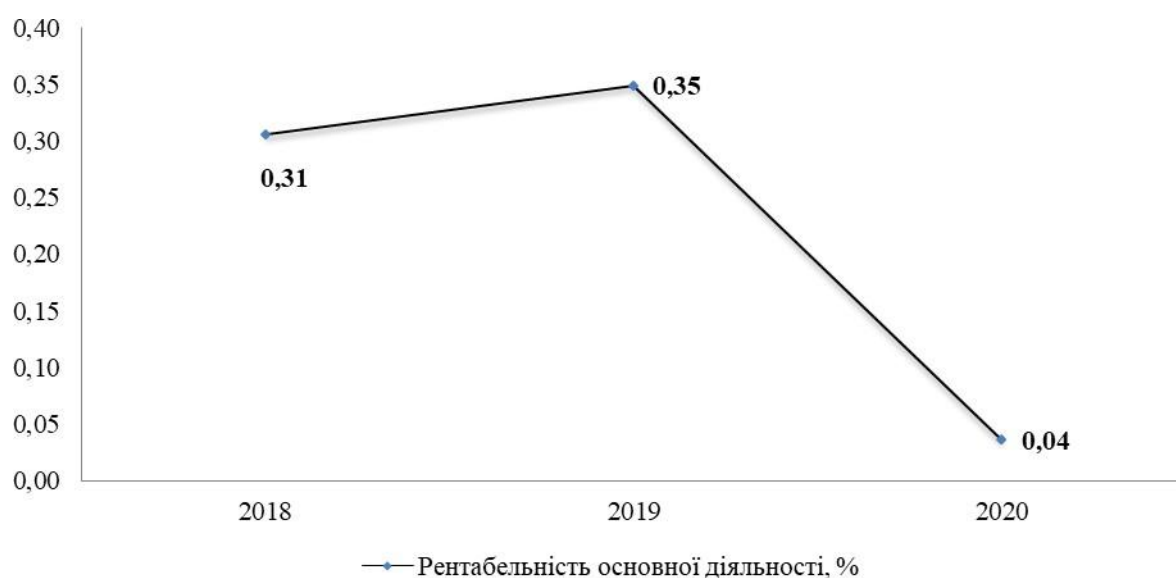


Рисунок 2.11 – Динаміка рентабельності основної діяльності  
ПрАТ «ХК «Київміськбуд» в 2018-2020 рр.

Протягом досліджуваного періоду рентабельність основної діяльності мала чітку тенденцію до зростання в 2019 році до рівня в 0,35% та до зменшення в 2020 році до рівня в 0,04%. Дане скорочення є негативним в роботі підприємства.

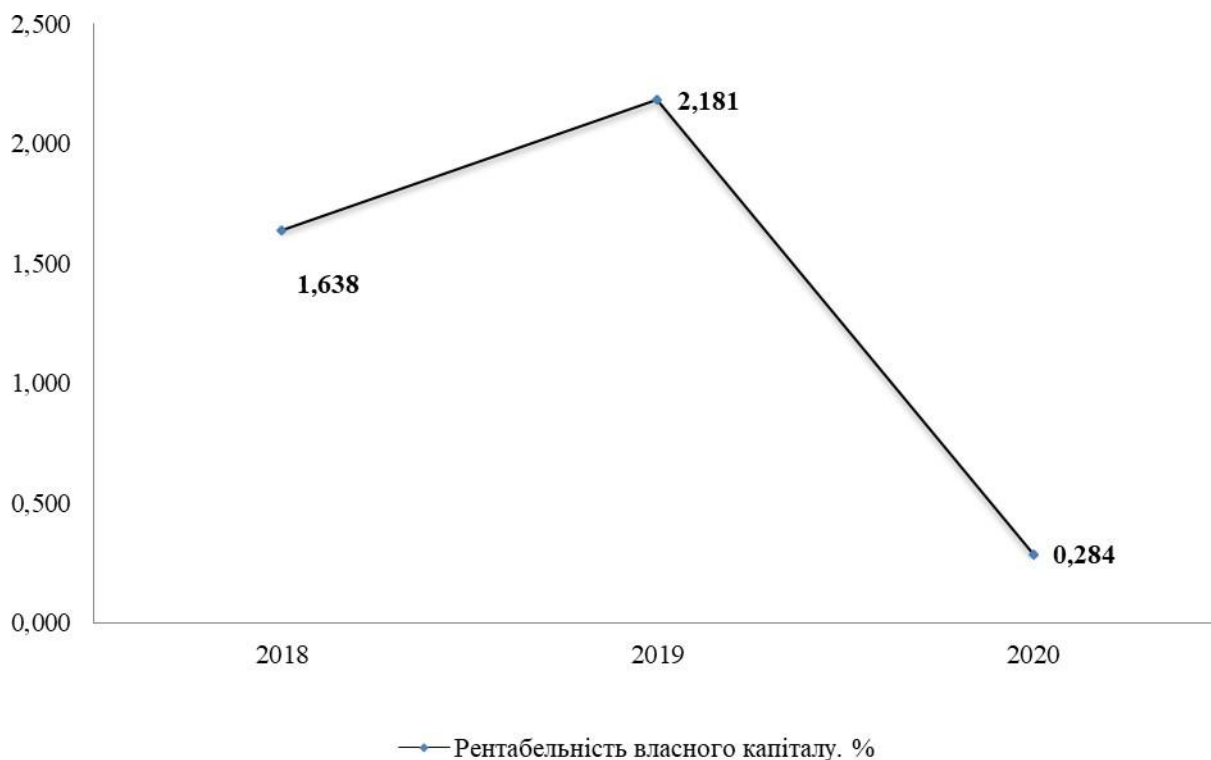


Рисунок 2.12 – Динаміка рентабельності власного капіталу  
ПрАТ «ХК «Київміськбуд» в 2018-2020 рр.

Рентабельність власного капіталу протягом досліджуваного періоду скоротилася із рівня в 1,638% до рівня в 0,284%, що є негативним явищем в роботі підприємства.

Протягом досліджуваного періоду рентабельність продукції та послуг підприємства мала динаміку до скорочення із рівня в 9,5% в 2018 році до 1,592% в 2020 році.

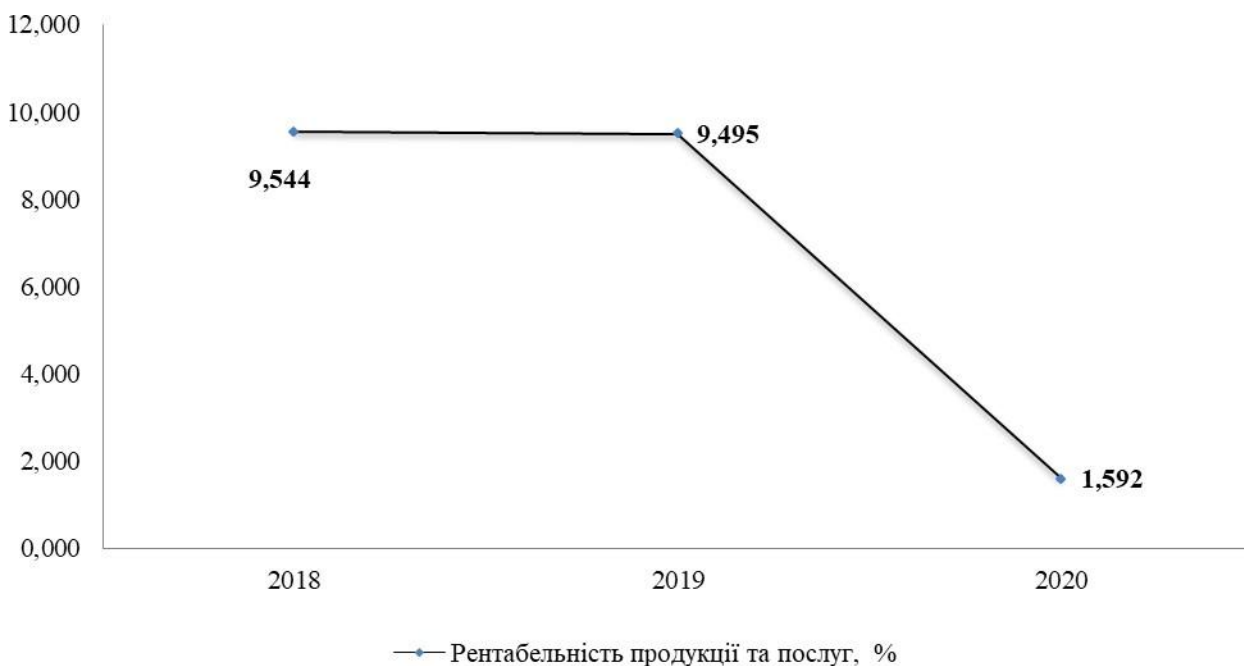


Рисунок 2.13 – Динаміка рентабельності продукції та послуг  
ПрАТ «ХК «Київміськбуд» в 2018-2020 рр.

Отже, протягом досліджуваного періоду обсяг інвестиційної нерухомості підприємства мав динаміку до зростання із рівня в 120,099 млн. грн. в 2018 році до рівня в 132,155 млн. грн. в 2020 році. Рентабельність власного капіталу протягом досліджуваного періоду скоротилася із рівня в 1,638% до рівня в 0,2284%, що є негативним явищем в роботі підприємства. Протягом досліджуваного періоду рентабельність продукції та послуг підприємства мала динаміку до скорочення із рівня в 9,5% в 2018 році до 1,592% в 2020 році.

### **2.3. Порівняльний аналіз управління інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства з конкурентами**

У сучасному висококонкурентному середовищі інновації та інвестиції є основними елементами системи управління підприємством, оскільки є факторами, що гарантують розвиток підприємства. Основними джерелами

інноваційного інвестування сьогодні є власні кошти та кредити підприємств. Однак у нинішній кризі лише невелика частина підприємств має можливість впроваджувати інновації. Тому інноваційно-інвестиційна діяльність є комплексною, оскільки підтримка інвестицій є основним джерелом інвестиційних ресурсів та фінансування інновацій. Основним завданням управління бізнесом є формування та реалізація стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку.

Однією з ключових функцій менеджменту є планування, а в сучасних ринкових умовах важливе значення має стратегічне планування. Поєднання в управлінні економічних категорій «інвестиції» та «інновації» передбачає пошук та використання інноваційних інструментів інвестування.

Отже, інвестиційно-інноваційний менеджмент формується на перетині цілей інвестиційного та інноваційного менеджменту і походить із комплексної системи управління підприємством. Система управління інноваційно-інвестиційним розвитком є перспективною програмою формування та впровадження інновацій на основі активізації та якісної зміни інвестиційного процесу.

Формування цієї системи управління включає ряд дій з вибору найбільш ефективних шляхів і засобів інвестування інвестиційних ресурсів у розвиток технологій.

Для правильного формування системи управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства необхідно визначити характер стратегії розвитку, вибрати метод розвитку та сформувати проект бізнес-портфеля підприємства.

Основними етапами формування та здійснення управління інноваційною та інвестиційною діяльністю є:

- 1) діагностувати середовище підприємства, аналізувати та оцінювати фактори, що впливають на стратегію підприємства;
- 2) вибір місії, цілей та завдань для інноваційного та інвестиційного розвитку підприємства;

- 3) оцінити інноваційний та інвестиційний потенціал підприємства;
- 4) розробляти та оцінювати інноваційні та інвестиційні проекти відповідно до стратегічних цілей;
- 5) здійснити реалізацію стратегії;
- 6) здійснює нагляд та контроль за реалізацією інноваційно-інвестиційних проектів;
- 7) провести аналіз ефективності інноваційно-інвестиційних стратегій розвитку підприємства.

Враховуючи ці аспекти, визначили основні елементи системи управління корпоративною інноваційною та інвестиційною діяльністю та представили їх у таблиці. 2.1.

Таблиця 2.1 – Оцінка впровадження систем управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Напрямки управління	ПрАТ «ХК «Київміськбуд»	ПрАТ «Дніпровськпромбуд»	АТ «Будіндустрія»
Діагностувати середовище підприємства, аналізувати та оцінювати фактори, що впливають на стратегію підприємства	+	+	+
Вибір місії, цілей та завдань для інноваційного та інвестиційного розвитку підприємства		+	+
Оцінити інноваційний та інвестиційний потенціал підприємства	+	+	+
Розробляти та оцінювати інноваційні та інвестиційні проекти відповідно до стратегічних цілей		+	
Здійснити реалізацію стратегії	+	+	+
Здійснює нагляд та контроль за реалізацією інноваційно-інвестиційних проектів		+	+
Провести аналіз ефективності інноваційно-інвестиційних стратегій розвитку підприємства	+	+	

Діагностувати середовище підприємства, аналізувати та оцінювати фактори, що впливають на стратегію підприємства;	+		+
--	---	--	---

Таким чином, на сьогодні на ПрАТ «ХК «Київміськбуд» відсутні такі аспекти в управлінні інноваційно-інвестиційною діяльністю, як розроблення та оцінювання інноваційно-інвестиційних проектів згідно зі стратегічними цілями, моніторинг та контроль за виконанням інноваційно-інвестиційних проектів, а також контролінг інвестиційно та інноваційної діяльності, що вимагає його впровадження в подальшому в діяльності підприємства.

## Висновки до розділу 2

На основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

– місія ПрАТ «ХК «Київміськбуд»: забезпечення максимальної доступності житла найширшому колу споживачів м. Києва. Стратегічні завдання компанії: збільшити обсяги житлового будівництва; розширити сферу та напрямки діяльності на первинному ринку нерухомості; розвивати нові сектори ринку нерухомості; сформувати конкурентоспроможний портфель об'єктів розвитку; підвищити якість будівництва; впровадити сучасну технологію будівництва;

– протягом досліджуваного періоду обсяг інвестиційної нерухомості підприємства мав динаміку до зростання із рівня в 120,099 млн. грн. в 2018 році до рівня в 132,155 млн. грн. в 2020 році. Рентабельність власного капіталу протягом досліджуваного періоду скоротилася із рівня в 1,638% до рівня в 02,284%, що є негативним явищем в роботі підприємства. Протягом досліджуваного періоду рентабельність продукції та послуг

підприємства мала динаміку до скорочення із рівня в 9,5% в 2018 році до 1,592% в 2020 році;

– на сьогодні на ПрАТ «ХК «Київміськбуд» відсутні такі аспекти в управлінні інноваційно-інвестиційною діяльністю, як розроблення та оцінювання інноваційно-інвестиційних 43проектів згідно зі стратегічними цілями, моніторинг та контроль за виконанням інноваційно-інвестиційних проектів, а також контролінг інвестиційно та інноваційної діяльності, що вимагає його впровадження в подальшому в діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Нова стратегія управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства

Інноваційно-інвестиційні стратегії розвитку підприємств необхідні для залучення інвестицій, впровадження інновацій, відновлення конкурентоспроможного виробництва, підвищення зайнятості, що призведе до захисту населення та забезпечення фінансовими ресурсами соціальної сфери країни. Для цього інноваційно-інвестиційна стратегія ПрАТ «ХК «Київміськбуд» має бути комплексною, цілеспрямованою, стійкою та включати чіткий напрямок довгострокового розвитку компанії. Одним із методів економічного зростання підприємств є інновації та розвиток. Практика показала, що інноваційна структурна перебудова суб'єктів господарювання на даному етапі може не лише забезпечити швидкий економічний розвиток, а й підвищити конкурентоспроможність та потенціал сучасних підприємств, сприяти вирішенню економічних, екологічних та соціальних проблем.

Здійснення інноваційної діяльності є одним із основних факторів конкурентоспроможності ПрАТ «ХК «Київміськбуд», забезпечення ефективного використання виробничих ресурсів, підвищення адаптивності підприємства до зовнішнього середовища, розширення можливостей виходу на нові ринки, створення умови довготривалої стабільності. Відомо, що економічне зростання бізнесу залежить від його інноваційної діяльності. Новатори повинні творчо знаходити шляхи задоволення потреб споживачів, вдосконалювати й оновлювати будівельні послуги на основі цього, отримувати додатковий прибуток та зміцнювати позиції на ринку.

Питання, пов'язані з ефективним використанням інноваційно-інвестиційного потенціалу будівельних підприємств, є досить актуальними, у тому числі і в аспекті вдосконалення механізму взаємодії держави та науки, спрямованого на підвищення інноваційної та інвестиційної активності будівельних підприємств. Для цього необхідно спільне виконання таких умов:

1) формування якісно нової нормативної бази, яка законодавчо закріплює рівень фінансування складових інноваційно-інвестиційного потенціалу ПрАТ «ХК «Київміськбуд»;

2) розробка інноваційно-інвестиційної стратегії, що враховує різні варіанти інноваційної діяльності будівельного підприємства та фактори, що впливають на неї;

3) формування системи стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності ПрАТ «ХК «Київміськбуд»;

4) розробка комплексного підходу до вирішення завдань інноваційного розвитку та інноваційної політики підприємства.

Для ефективного та найповнішого використання наявного інноваційного та інвестиційного потенціалу ПрАТ «ХК «Київміськбуд» необхідна чітко сформована стратегія розвитку суб'єкта господарювання, що передбачає можливість отримання синергетичного ефекту інноваційного та інвестиційного розвитку шляхом раціонального поєднання використання вже наявних і нових продуктів, послуг та ресурсів, а також інвестиційних ресурсів для покращення діяльності підприємств. Синтез даних підходів має сприяти вирішенню основних завдань процесу управління інноваційною та інвестиційною діяльністю.

Одним з основних елементів інноваційної політики ПрАТ «ХК «Київміськбуд» є створення конкурентоспроможних будівельних послуг на зовнішньому та внутрішньому ринках, стимулювання освоєння сучасних технологій. У сучасному будівельному комплексі, що функціонує, ще слабо структурованому і практично не регульованому ринку створення і реалізації

будівельної продукції, конкурентоспроможність починає тільки формуватися. Особливо це проявляється у процесі проведення тендерних торгів на будівельному ринку, що є за своїм характером та призначенням інструментом відбору найефективніших варіантів проектування, будівництва та подальшої експлуатації об'єктів нерухомості різного призначення.

Економічне середовище для реалізації проектів інноваційної та інвестиційної діяльності в сучасній економіці будівельного підприємства може бути оцінене як неконкурентне та ризиковане. Законодавча сфера недостатньо стійка та ефективна, тим самим характеризуючи незначну стимулюючу роль розвитку інноваційної та інвестиційної діяльності ПрАТ «ХК «Київміськбуд». Таким чином, необхідно активно розвивати цю діяльність, що дозволить ефективно здійснювати великі, високоризикові проекти з високим рівнем якості.

Формування та ефективне використання інноваційного потенціалу в будівельному комплексі є діяльність з проведення пошукових наукових досліджень, виконання прикладних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, спрямованих на вирішення завдань соціально-економічного розвитку будівельних підприємств.

Інноваційний розвиток зачіпає зміну функцій будівельного підприємства – так звані техніко-технологічні інновації та організаційно-управлінські інновації, а також результатів функціонування – товарно-продуктові інновації та товарно-ринкові інновації.

Інноваційна та виробнича діяльність ПрАТ «ХК «Київміськбуд» може реалізовуватися за допомогою певної системи виробничих, організаційних та інституційних показників. Сучасна політика будівельного комплексу має бути спрямована на фінансування будівельних проектів, що мають мінімальні терміни здійснення та здатні принести максимальний прибуток за мінімальних витрат.

Виходячи з цих умов можна зробити висновок, що найбільш пріоритетними виявляться інноваційні проекти, які за відносно невеликих

інвестицій зможуть створити конкурентоспроможну продукцію та реально збільшити інноваційний та виробничий потенціал ПрАТ «ХК «Київміськбуд».

Кінцевий результат інноваційно-інвестиційної діяльності є техніко-технологічні інновації, що отримали втілення у вигляді нового, або вдосконаленого продукту або послуги, впроваджених на ринку; нового або вдосконаленого технологічного процесу та способу виробництва, що використовується у практичній діяльності.

Так, спонукальним механізмом виникнення та розвитку інновацій на підприємствах будівельного комплексу насамперед є конкуренція. В умовах ринку виробники будівельної продукції та послуг постійно змушують шукати шляхи скорочення витрат виробництва та виходу нові ринки збуту. Тому будівельні підприємства, що першими освоїли ефективні інновації та здійснили ефективні інвестиційні проекти, набувають вагомої переваги перед конкурентами.

Тенденції розвитку на ринку будівельних послуг та ринку нерухомості сьогодні свідчать, змінюється мотивація, визначаючи тип стратегії будівельних підприємств. Вона характеризується переходом від переважаючого прагнення до максимізації прибутку та виживання до формування потенціалу розвитку, інноваційної та інноваційної активності будівельних підприємств. Тому на ПрАТ «ХК «Київміськбуд» необхідним фактором успішного існування та розвитку є інноваційно-інвестиційний менеджмент. Він є найважливішим та необхідним елементом перспективної стратегії ПрАТ «ХК «Київміськбуд», за допомогою якого має формуватися науково-технічний потенціал та нові параметри будівельної продукції, виявлятися нові сектори ринків збуту.

Інвестиції в інновації в галузі будівництва при створенні нового продукту або послуги у разі успіху створюють новий попит, який внаслідок ефекту заміщення викликає структурні зміни в галузі, наводячи на дію

ринкові механізми, що ще більше посилюють конкурентні переваги будівельних підприємств.

Інноваційний процес тісно пов'язаний з розширенням ринкового сегмента та утриманням завойованих позицій, що у свою чергу має відбуватися у поєднанні зі зростанням обсягів будівництва та супроводжуватися витісненням із ринку конкурентів. У зв'язку з цим перед ПрАТ «ХК «Київміськбуд» стоять такі інноваційні завдання, як підвищення технічного рівня виробництва, науково-технічне забезпечення виходу ринку товарів, зниження витрат виробництва будівельної продукції нижчого рівня, ніж в конкурентів. При стабілізації становища будівельного підприємства над ринком інноваційні завдання може бути пов'язані з досягненням високого технічного і технологічного рівня будівельної продукції і на послуг.

Важливим інноваційним ресурсом будівельних підприємств є не лише його технологічний рівень, а й відповідність організаційних структур та систем управління завданням розвитку інноваційного процесу. Процес впровадження та адаптації організаційно-управлінських інновацій може бути ускладнений соціально-психологічним фактором. І тут потрібна розробка механізму впровадження інновацій та подолання організаційного опору, наявність ефективного механізму мотивації та стимулювання як інноваційно-інвестиційної діяльності, так і її підтримки з боку працівників ПрАТ «ХК «Київміськбуд».

У процесі інноваційно-інвестиційної діяльності ПрАТ «ХК «Київміськбуд» мають розроблятися плани наукових дослідницьких розробок, що є основою формування заходів щодо освоєння нових видів продукції, будівельних технологій, матеріалів, прогресивних методів управління, створення нових та переозброєння діючих виробництв.

Оцінка рівня розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності ПрАТ «ХК «Київміськбуд» доцільно в подальшому проводити на основі показників, що

відображають інтенсивність даного процесу. До таких показників можна віднести:

- зміна рівня інвестиційної та інноваційної активності будівельної галузі та підприємства, тобто питома вага витрат на технологічні інновації в обсязі поточних та капітальних витрат;

- коефіцієнт оновлення будівельної продукції, тобто питома вага випуску інноваційної будівельної продукції в загальному обсязі виробництва ПрАТ «ХК «Київміськбуд»та в цілому по галузі;

- ефективність витрат на інноваційну діяльність.

Основне призначення інноваційно-інвестиційних проектів полягає у досягненні конкретних стратегічних цілей ПрАТ «ХК «Київміськбуд» у вигляді нового науково-технічного результату шляхом здійснення інновацій з урахуванням об'єктивних обмежень. Як такі обмеження виступають ресурси будівельного підприємства, тому інноваційні проекти конкурують між собою саме за видами ресурсів: обладнання, матеріали, людський потенціал, ефективне управління.

Інноваційно-інвестиційна стратегія ПрАТ «ХК «Київміськбуд» має ґрунтуватися на максимізації очікуваної фінансової віддачі. Враховуючи даний фактор, ПрАТ «ХК «Київміськбуд» має орієнтуватися на певну технологію, ринок, мінімальний ризик, посилення контролю та підвищення відповідальності керівника за результати прийнятих рішень, зниження витрат, інтенсифікації інноваційної та маркетингової діяльності.

Залежно від цілей інноваційно-інвестиційних проектів та факторів, що впливають на інноваційну активність, будівельне підприємство може застосовувати різноманітні види інноваційної стратегії.

Можна виділити наступальну та захисну стратегію управління інноваціями. Наступальна стратегія має досить високий рівень ризику, високу окупність, вимагає певної кваліфікації, здатності бачити нові ринкові перспективи та вміти швидко реалізовувати їх у продукції будівництва. Як

правило, цю стратегію використовують великі будівельні підприємства, що мають певну вагу та переваги на ринковому просторі.

Захисна стратегія передбачає невисокий ризик і придатна підприємств, здатних отримати прибуток за умов конкуренції, підтримуючи прийнятну норму прибутку у вигляді низьких витрат. Також необхідно мати на увазі стратегію проведення наукових дослідницьких розробок та стратегію адаптації нововведень, що передбачають активне впровадження на будівельних підприємствах інноваційної політики, інноваційного менеджменту та ефективного маркетингу.

Таким чином, формування передового технологічного рівня виробництва та продукції є не лише найважливішим завданням інноваційно-інвестиційної діяльності ПрАТ «ХК «Київміськбуд», а й умовою його подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Техніко-технологічні інновації та інвестиції істотно впливають на конкурентоспроможність будівельного підприємства, його організацію та управління. Комплексний підхід до вирішення завдань інноваційного та інвестиційного розвитку ПрАТ «ХК «Київміськбуд», ефективного функціонування та реалізації інноваційної та інвестиційної політики можливий лише на основі ефективного використання інноваційного потенціалу та правильного та грамотного управління інноваційно-інвестиційними процесами на підприємстві.

### **3.2. Шляхи реалізації ефективного управління інноваційно-інвестиційної діяльності українського підприємництва**

Сучасна стратегія інвестиційної діяльності будівельних компаній не позбавлена недоліків. В основному, суміжні галузі в одній із цих груп, як правило, мають подібний життєвий цикл галузі з часом, що збільшує інвестиційний ризик. Крім того, продукти в таких галузях часто піддаються

впливу одного і того ж періоду часу, що ще більше збільшує інвестиційний ризик у деякі несприятливі періоди. Тому в межах певної галузевої групи стратегія диверсифікації інвестиційної діяльності та подальшого розвитку будівельних компаній ефективна лише за умови впровадження інвестиційного контролю в корпоративну діяльність.

Метою інвестиційного контролю є налагодження системи управління для досягнення поточних цілей інвестиційної діяльності та своєчасного прийняття рішень щодо оптимізації співвідношення «інвестиційна вартість – інвестиційний дохід». Він відповідає за підтримку та обґрунтування оперативних інвестиційних рішень.

Інвестиційний контроль виступає як посередник між менеджерами, які приймають інвестиційні рішення та внутрішньою та зовнішньою інформацією. Тому одним з основних його завдань є інформаційне забезпечення інвестиційних рішень. Зміст інвестиційного контролю відображається в таких функціях:

- здійснювати моніторинг зовнішнього та внутрішнього інвестиційного клімату з використанням необхідних інструментів обліку, аналітики та контролю на основі системи показників;
- інтегрувати процеси планування, контролю, інформаційного та організаційного забезпечення інвестиційної діяльності в загальну систему управління підприємством, брати участь у її проектуванні та підтримці;
- комплексне, системно інтегроване інформаційне та аналітичне забезпечення процесу управління інвестиціями підприємства;
- забезпечити раціональність та постійне оновлення методів та інструментів управління інвестиціями, покращити якість, інноваційність та професіоналізм управління інвестиціями.

Налагодити систему інвестиційного контролю ПАТ ХК «Київміськбуд» доцільно у такій послідовності дій (рис. 3.1).

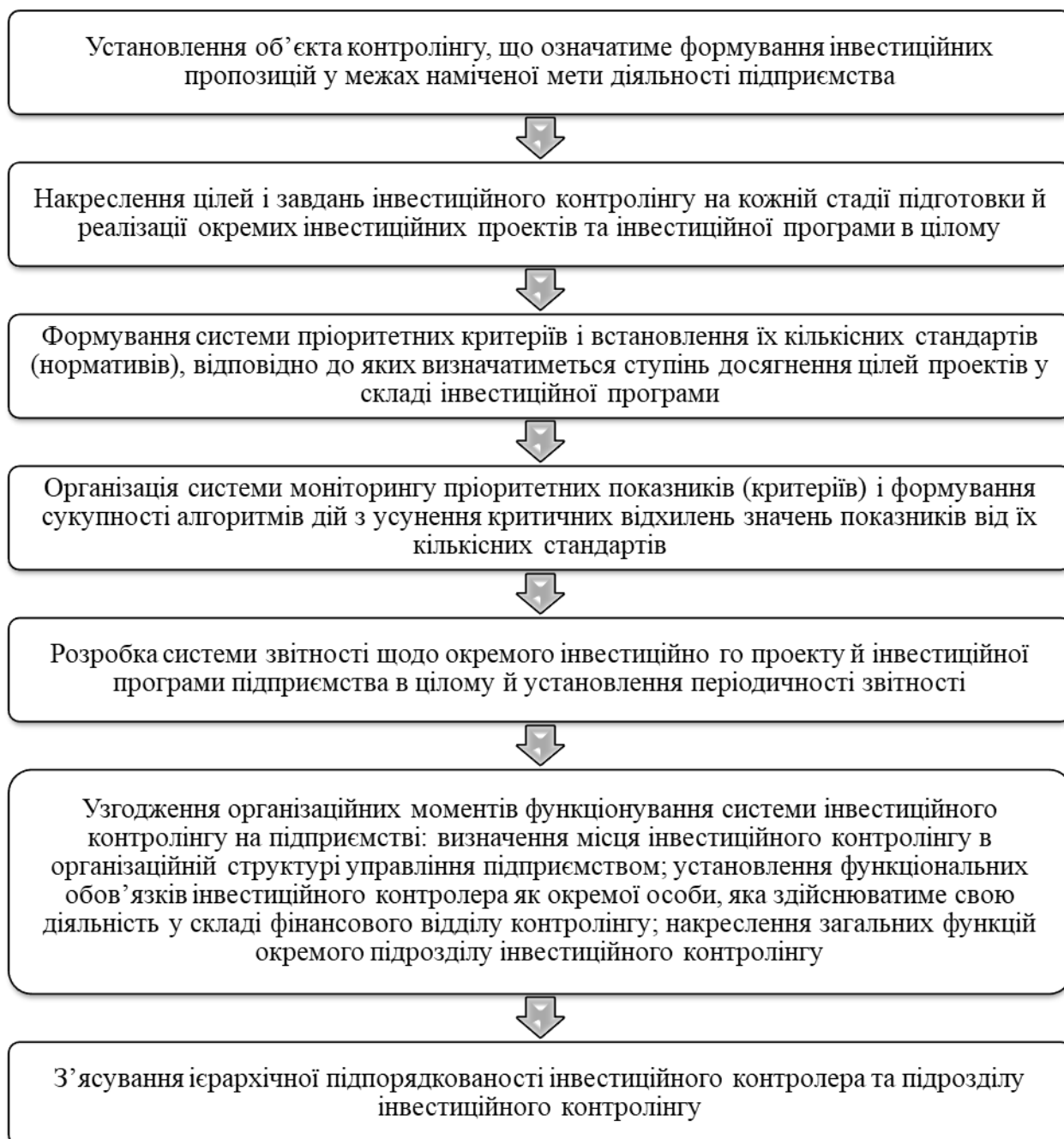


Рис. 3.1. Етапи побудови системи інвестиційного контролінгу на  
ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Інвестиційні рішення ПрАТ «ХК «Київміськбуд» приймаються особами, які беруть участь у розгляді та оцінці окремих інвестиційних проектів. Чим більше інформації потрібно для прийняття інвестиційного рішення, тим більше людей залучено до процесу.

Будь-яке інвестиційне рішення має прийматися за участю:

- інвестиційних менеджерів;
- бухгалтерів (фінансових менеджерів);
- менеджерів бізнес-директорів і менеджерів з продажу;
- справжніх власників бізнесу.

Інвестиційні рішення мають бути комплексними. Для спільної роботи потрібно багато людей з різною кваліфікацією та різними поглядами на корпоративну інвестиційну діяльність. Процес інвестування в конкретний проект відбувається в динамічному середовищі, що має на нього безпосередній вплив. Знання середовища об'єкта інвестування дає змогу визначити та локалізувати фактори, які можуть негативно вплинути на реалізацію проекту.

Зазначимо, що впровадження інвестиційного контролю на ПрАТ ХК «Київміськбуд» дозволить аналізувати, контролювати та реагувати на зміни на кожному етапі інвестиційного проекту.

Таблиця 3.1 - Забезпечення реалізації механізму контролінгу на різних етапах імплементації інвестиційних проектів на ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Етап інвестиційного проекту	Мета інвестиційного контролінгу	Роль відповідального за інвестиційний контролінг (фінансовий директор / фінансовий контролер/ інвестиційний фінансовий контролер	Роль інших підрозділів підприємства
Стратегічний та оперативний розподіл інвестиційних потреб	Контроль за відповідністю обраних напрямів інвестування стратегічному курсу та інвестиційним потребам підприємства	Збір ідей щодо інвестування від усіх департаментів. Відбір проектів, які відповідають стратегічним та оперативним цілям підприємства	Надайте інформацію про інвестиційні плани, щоб продемонструвати життєздатність проекту
Бюджетування інвестиційного проекту	Контроль за коректністю оцінювання фінансових потреб на реалізацію проекту	Консолідація інформації щодо затрат на реалізацію інвестиційного проекту та строків його виконання	Надати інформацію про роботи, послуги, обладнання, придбане під час реалізації проекту, інформацію про ціни та терміни виконання

Аналіз зміни грошових потоків унаслідок здійснення інвестицій та оцінювання потенційної віддачі від реалізації проекту	Контроль за коректністю оцінювання інвестиційних, операційних та фінансових грошових потоків	Консолідація інформації щодо фінансових показників реалізації проекту, розрахунок терміну окупності й чистої приведеної вартості від реалізації інвестицій, аналіз впливу на робочий капітал	Надає інформацію про плановий продаж нової продукції, амортизацію нових основних засобів, економію витрат та інші параметри, що впливають на прибутковість підприємства за рахунок інвестиційних проектів.
Інвестиційна фаза - контроль за виконанням робіт	Контроль за відповідністю фактично отриманого обладнання / проведених робіт та послуг контрактним умовам	Підтвердження відповідності проведених робіт за контрактованим умовам	Керівник проекту узгоджує з керівником інвестиційного контролю проектні документи, а відділу внутрішнього контролю доручається порівняти інформацію документа з фактично виконаною роботою (отриманим обладнанням)
Інвестиційна фаза - контроль за своєчасною оплатою	Контроль за вчасною оплатою за товари, роботи, послуги у межах контрактних зобов'язань	Підтвердження можливості проведення оплати контрагентам в межах наявного бюджету та відповідно до контрактних умов	Бухгалтер перевіряє правильність оформлення документів, при цьому керівник проекту робить платіжну вимогу, а Мінфін оплачує за погодженням відповідального за інвестиційний контроль
Інвестиційна фаза - ризики та облік	Контроль за ризиками, а також коректністю віднесення затрат відповідно до облікової політики підприємства	Моніторинг строків реалізації інвестиційних проектів, збір інформації щодо потенційних можливостей перевищення реальних обсягів інвестицій над плановими	Керівник проекту визначає потенційний ризик того, що фактична вартість інвестицій перевищує бюджет, а керівник інвестиційного контролю разом з відділом фінансового контролю контролює правильність розподілу операційних та капітальних витрат.
Пост-інвестиційна фаза	Фіналізація проведених інвестиційних затрат та контроль за відповідністю фактичного результату від реалізації проекту порівняно з бюджетом	Збір інформації щодо фактичних затрат на реалізацію інвестиційного проекту. Періодичне порівняння фактичних показників продажів/економії з першочерговим планом	Інвестиційні витрати уточнюються з менеджером проекту. Потім за встановленою періодичністю за даними відділу аналізу та управління фінансового контролю проводиться порівняльний аналіз фактичного грошового потоку та планового грошового потоку.

Наведений вище спосіб організації підтримки механізму функції контролінгу може узагальнити функції особи, що відповідає за інвестиційний контроль на кожному етапі інвестиційного проекту, і водночас уточнити роль

інших підрозділів у процесі якісного збору інформації та виконання відповідного процесу конкретних дій. Організаційне забезпечення впровадження механізмів контролю передбачає тісну співпрацю з відповідальними за інвестиційний контроль, практично з усіма частинами компанії – від керівництва та функціональних директорів, до визначення стратегічних та операційних напрямків інвестиційної діяльності; до відділів збуту та маркетингу, які починають інвестування у виробництво нових продуктів; відділ планування, відділ фінансового контролю, операційний відділ, надання інформації про потенційні вигоди від реалізації інвестиційних проектів; проектного менеджера й відділу внутрішнього контролю, завданням котрих є організація та контроль за реалізацією інвестиційних активностей у межах законтракованих зобов'язань; а також відповідального за екологію й відділу по роботі з персоналом, які беруть безпосередню участь у процесі екологічного та соціального інвестування.

### **Висновки до розділу 3**

На основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

– формування передового технологічного рівня виробництва та продукції є не лише найважливішим завданням інноваційно-інвестиційної діяльності ПрАТ «ХК «Київміськбуд», а й умовою його подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Техніко-технологічні інновації та інвестиції істотно впливають на конкурентоспроможність будівельного підприємства, його організацію та управління. Комплексний підхід до вирішення завдань інноваційного та інвестиційного розвитку ПрАТ «ХК «Київміськбуд», ефективного функціонування та реалізації інноваційної та інвестиційної політики можливий лише на основі ефективного використання

інноваційного потенціалу та правильного та грамотного управління інноваційно-інвестиційними процесами на підприємстві;

– запропонований спосіб організації підтримки механізму функції контролінгу може узагальнити функції особи, що відповідає за інвестиційний контроль на кожному етапі інвестиційного проекту, і водночас уточнити роль інших підрозділів у процесі якісного збору інформації та виконання відповідного процесу конкретних дій. Організаційне забезпечення впровадження механізмів контролю передбачає тісну співпрацю з відповідальними за інвестиційний контроль, практично з усіма частинами компанії – від керівництва та функціональних директорів, до визначення стратегічних та операційних напрямків інвестиційної діяльності; до відділів збуту та маркетингу, які починають інвестування у виробництво нових продуктів; відділ планування, відділ фінансового контролю, операційний відділ, надання інформації про потенційні вигоди від реалізації інвестиційних проектів; проектного менеджера й відділу внутрішнього контролю, завданням котрих є організація та контроль за реалізацією інвестиційних активностей у межах законтракованих зобов'язань; а також відповідального за екологію й відділу по роботі з персоналом, які беруть безпосередню участь у процесі екологічного та соціального інвестування.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки.

1. Встановлено, що на меті вирішення наступних завдань: визначення основного напрямку інноваційної інвестиційної діяльності відповідно до фінансової та загальної стратегії розвитку підприємства (формулювання інвестиційної стратегії); дослідження інвестиційного середовища, оцінка інвестиційної привабливості інвестиційних об'єктів; аналіз стану інноваційної діяльності та розвитку підприємств, визначати кількість та структуру інвестиційних ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проектів, формувати інвестиційні та інноваційні портфелі з урахуванням допустимих рівнів ризику та прибутковості, оцінювати ефективність інноваційно-інвестиційних проектів, контроль за інноваційною та інвестиційною діяльністю в цілому, особливо за кожним проектом зокрема;

2. Досліджено, що інноваційний процес - це набір інноваційних станів, які переходять від початкового стану (наприклад, пропонований маркетинг, дизайн або ідея інноваційної технології) до кінцевого стану (споживання, використання та експлуатація) нових матеріалів, виробів, технологій. Створення ефективної системи управління інноваціями та інноваційними процесами потребує відповідних практичних етапів, спрямованих на аналіз та контроль за формуванням та реалізацією інновацій на підприємстві.

3. Визначено, що місія ПрАТ «ХК «Київміськбуд»: забезпечення максимальної доступності житла найширшому колу споживачів м. Києва. Стратегічні завдання компанії: збільшити обсяги житлового будівництва; розширити сферу та напрямки діяльності на первинному ринку нерухомості; розвивати нові сектори ринку нерухомості; сформувати конкурентоспроможний портфель об'єктів розвитку; підвищити якість будівництва; впровадити сучасну технологію будівництва.

4. Виявлено, що протягом досліджуваного періоду обсяг інвестиційної нерухомості підприємства мав динаміку до зростання із рівня в 120,099 млн. грн. в 2018 році до рівня в 132,155 млн. грн. в 2020 році. Рентабельність власного капіталу протягом досліджуваного періоду скоротилася із рівня в 1,638% до рівня в 0,284%, що є негативним явищем в роботі підприємства. Протягом досліджуваного періоду рентабельність продукції та послуг підприємства мала динаміку до скорочення із рівня в 9,5% в 2018 році до 1,592% в 2020 році.

5. Встановлено, що на сьогодні на ПрАТ «ХК «Київміськбуд» відсутні такі аспекти в управлінні інноваційно-інвестиційною діяльністю, як розроблення та оцінювання інноваційно-інвестиційних проектів згідно зі стратегічними цілями, моніторинг та контроль за виконанням інноваційно-інвестиційних проектів, а також контролінг інвестиційно та інноваційної діяльності, що вимагає його впровадження в подальшому в діяльності підприємства.

6. Встановлено, що формування передового технологічного рівня виробництва та продукції є не лише найважливішим завданням інноваційно-інвестиційної діяльності ПрАТ «ХК «Київміськбуд», а й умовою його подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Техніко-технологічні інновації та інвестиції істотно впливають на конкурентоспроможність будівельного підприємства, його організацію та управління. Комплексний підхід до вирішення завдань інноваційного та інвестиційного розвитку ПрАТ «ХК «Київміськбуд», ефективного функціонування та реалізації інноваційної та інвестиційної політики можливий лише на основі ефективного використання інноваційного потенціалу та правильного та грамотного управління інноваційно-інвестиційними процесами на підприємстві.

7. Запропонований спосіб організації підтримки механізму функції контролінгу може узагальнити функції особи, що відповідає за інвестиційний контроль на кожному етапі інвестиційного проекту, і водночас уточнити роль

інших підрозділів у процесі якісного збору інформації та виконання відповідного процесу конкретних дій. Організаційне забезпечення впровадження механізмів контролю передбачає тісну співпрацю з відповідальними за інвестиційний контроль, практично з усіма частинами компанії – від керівництва та функціональних директорів, до визначення стратегічних та операційних напрямків інвестиційної діяльності; до відділів збуту та маркетингу, які починають інвестування у виробництво нових продуктів; відділ планування, відділ фінансового контролю, операційний відділ, надання інформації про потенційні вигоди від реалізації інвестиційних проектів; проектного менеджера й відділу внутрішнього контролю, завданням котрих є організація та контроль за реалізацією інвестиційних активностей у межах законтракованих зобов'язань; а також відповідального за екологію й відділу по роботі з персоналом, які беруть безпосередню участь у процесі екологічного та соціального інвестування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мармуль Л.О. Інвестування інноваційного розвитку харчових і переробних підприємств: монографія / Л.О. Мармуль, І.В. Ксьонжик. Миколаїв, 2011. 153 с.
2. Бірюков О.В. Інноваційні та інноваційно-активні підприємства: спільні та відмінні ознаки // Економіка Менеджмент Підприємництво № 25 (II) - 2013. – С. 169-176.
3. Бланк І.А. Інвестиційний менеджмент / І.А. Бланк – К.: Ельга-Ніка-Центр, 2010. – 448 с.
4. Betz, F. *Managing Technology: Competing Through New Ventures, Innovation, and Corporate Research Englewood Cliffs. N. J. : Prentice Hall, 1987.*
5. Борщ Л.М. Інвестиції в Україні: стан, проблеми і перспективи / Л.М. Борщ. – 2-ге вид., стер. – К.: Знання, КОО, 2003. – 318 с.
6. Васильєв С.В. Словник економічних термінів / С.В. Васильєв, Н.В. Бондарчук, А.П. Макаренко, Л.Л. Мельник – Дніпропетровськ: ДДАУ. – 192 с.
7. Войнаренко М.П. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств: монографія / М.П. Войнаренко, І.Ю. Єпіфанова. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 188 с.
8. Федулова, Л. І. Інноваційна економіка: підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : Либідь, 2006. с. 39
9. Градісов В.М. Інвестування : монографія. / В.М. Градісов, С.В. Кривченко, О.Є. Ісаєва. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 164 с.
10. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2005. – 714 с.
11. Михайльський В.В. Формування субоптимального портфелю на світових фінансових ринках // Фінанси України № 7. 2010. С. 93-100.

12. Про інвестиційну діяльність : закон України від 18.09.1991р., № 1560-ХІІ, редакція від 1.01.2008 р., №10-26-16 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nred=2198-12>.
13. Федоренко В.Г. Інвестиційний менеджмент: навчальний посібник / В.Г. Федоренко. 2-ге вид., доп. К. : МАУП, 2001. 280 с.
14. Хрущ Н.А. Інвестиційна діяльність: сучасні стратегії і технології / Н.А. Хрущ. – Хмельницький: ХНУ, 2004. 309 с.
15. Сутність і значення інвестування як об'єкта та інструменту регулювання економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9234/1/25.pdf>.
16. Фурсіна О. В. Класифікація інновацій та зміст інноваційної діяльності. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. №20.11. С. 249-255.
17. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. № 1561-12 (з чинними змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
18. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV (з чинними змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
19. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (з чинними змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
20. Кузнєцова А.Я. Удосконалення банківського і небанківського фінансування інноваційної діяльності в Україні: [монографія] / А.Я. Кузнєцова, Н.Я. Зінько, О.О. Другов. – К.: УБС НБУ, 2009. – 175 с.
21. Тарасова О.В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств / О.В. Тарасова // Економіка харчової промисловості. – 2012. – № 1. – С. 37–41
22. Шпикуляк О.Г. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва / О.Г. Шпикуляк, Г.Ф. Мазур // Збірник

наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – № 4. – С. 73–77.

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

24. Близнюк Т.П. Вплив циклічності розвитку економіки на інноваційну діяльність підприємства / Т.П. Близнюк. – Х.: ФОП Александрова К.М., 2008. – 352 с.

25. Чумак О.В. Соціально-філософський аналіз поняття «інновація» та «інноваційна діяльність» / О.В. Чумак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISnIK\\_36\\_14.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISnIK_36_14.pdf).

26. Файчук О.М. Інноваційний процес як рушійна сила економічного зростання / О.М. Файчук, О.В. Файчук // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 66–70.

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

28. Ткаченко Т., Шевчук Н., Гончарук І. Напрямки оптимізації інвестиційної діяльності підприємства. Агросвіт. 2017. № 7. С. 45-48.

29. Теорія та методологія формування інвестиційно-фінансової стратегії розвитку суб'єктів національного господарства : монографія / Л.М. Савчук та ін. Дніпро : Журфонд, 2019. 420 с.

30. Сазонець І.Л., Федорова В.А. Інвестування: міжнародний аспект : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 272 с.

31. Arefieva O. V., Miagkyh I. M., Solovei N. V. The impact of investment climate and financial analysis implications in making investment decisions. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2018. № 6 (129). С. 143-152.

32. Бушовська Л.Б. Управління інвестиційною діяльністю як важливий складник економічної безпеки підприємства. Економіка і

суспільство. 2017. Вип. 11. С. 170–176. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11\\_ukr/28.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/28.pdf)

33. Войнаренко М.П., Єпіфанова І.Ю. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 188 с.

34. Бутенко А. І., Павлова О. С. Інвестиційна привабливість підприємницького середовища як джерело ринкової трансформації економіки. Прометей : зб. наук. праць. 2010. № 3 (33). С. 63–68

35. Крамаренко К.М. Управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку економіки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Випуск 4 (21). С. 246-250. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21\\_2019/40.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/40.pdf)

36. Кривов'язюк І. В. Інвестиційна діяльність підприємства: сутність, методика аналізу та шляхи підвищення її ефективності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2018. Вип. 31. С. 83-90. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2018\\_31\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_31_19)

37. Левицький В.В. Ефективність управління інвестиційною діяльністю підприємства. ВІСНИК ЖДТУ. 2011. № 2(56). С. 69-71.

38. Новикова І.В. Вартісно-орієнтоване управління інвестиційною діяльністю підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Сумський державний університет. Суми, 2013. 219 с.

39. Паньков О.Б. Управління інвестиційною діяльністю як базовий складник економічної безпеки підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 4(115). С. 90-93. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4\\_2020/18.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/18.pdf)

40. Феєр О.В. Управління інвестиційною діяльністю підприємств у ринкових умовах. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. № 851. С. 140-145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2016\\_851\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2016_851_20)

41. Hrynkevych O. S., Sorochak O. Z., Kvak S. A. Innovative activity of Ukrainian enterprises and potential of cross-border cooperation in the development of economic security. Security of the XXI century: national and geopolitical aspects. Issue 2 : collective monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. Czech Republic. P. 368–392.
42. Sorochak O, Kvak S. The model for selection of innovation and investment strategy of machine-building enterprises: practical aspect. Marketing and management of innovations 2020. №2. P. 68 –84 .
43. Arefieva O. V., Miagkyh I. M., Solovei N. V. The impact of investment climate and financial analysis implications in making investment decisions. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2018. № 6 (129). С. 143-152.
44. Gasanov Z. M. About Optimizing of Investments Volume to Improve the Basic Indicators of the Enterprise Effectiveness. Наука та прогрес транспорту. Вісник Дніпропетровського нац. університету ім. академіка В. Лазаряна. 2015. № 1. С. 122–128.
45. Gutkevych S., Zavadskyh A. Investment strategy of agrarian sector. Інтелект ХХІ. 2015. № 1. С. 70–76.
46. Isai O., Romashko O., Semenov A., Sazonova T., Podik I., Hnatenko I., Rubezhanska V. Methods of multi-criteria evaluation of economic efficiency of investment projects. Journal of Project Management. 2021. Vol.6. P. 93–98.
47. Valinkevych N., Lehenchuk S., Vyhivska I. Accounting reserves in optimization of risks of innovatiive activity. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Т. №2, №33. 2020. С.174–184.