

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ЄРМАКОВ ОЛЕКСАНДР ВОЛОДИМИРОВИЧ**

УДК 658.5:330.341.1

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

076 «Підприємництво та торгівля»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ О. В. Єрмаков

**Керівник роботи**  
**ШВЕЦЬ Тетяна Василівна**  
к. е. н., доцент

**Житомир – 2024**

## АНОТАЦІЯ

**Єрмаков О. В. Обґрунтування та імплементація стратегії інноваційного розвитку підприємства. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – «Підприємництво та торгівля». Поліський національний університет, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів вибору, розробки та впровадження стратегії інноваційного розвитку будівельних підприємств. Виконано різносторонній аналіз ринку будівельних матеріалів, виявлено основні тренди та тенденції його розвитку. Здійснено стратегічний аналіз інноваційної діяльності ТОВ «ФДМ Буд» та обґрунтовано впровадження стратегії інноваційного лідерства.

Ключові слова: інновація, інноваційний розвиток, стратегія, стратегія інноваційного розвитку, стратегічне планування, стратегічне управління.

## SUMMARY

**Yermakov O. V. Substantiation and implementation of the innovation development strategy of the company. Qualifying work manuscript.**

Qualification work for the master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship and trade. Polissia National University, 2024.

The qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of choosing, developing and implementing a strategy for the innovative development of construction enterprises. A comprehensive analysis of the construction materials market was carried out, the main trends and tendencies of its development were identified. A strategic analysis of the innovation activities of “FDM Bud” LLC is carried out and the implementation of the innovation leadership strategy is substantiated.

Keywords: innovation, innovative development, strategy, strategy of innovative development, strategic planning, strategic management.

## Зміст

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
Висновки до Розділу 1 .....	18
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ БУДІВНИЦТВА .....	20
Висновки до Розділу 2 .....	37
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ФДМ БУД».....	39
Висновки до Розділу 3 .....	48
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ .....	61

## ВСТУП

Інноваційний розвиток будівельних підприємств є надзвичайно актуальним у сучасних умовах глобальної конкуренції, динамічних змін ринкового середовища та викликів, пов'язаних із відновленням економіки України після масштабних руйнувань, спричинених війною. Галузь будівництва відіграє ключову роль у формуванні інфраструктури, економічному зростанні та забезпеченні життєдіяльності суспільства, а в умовах відбудови країни стає критичним драйвером відновлення. Водночас підвищені вимоги до якості, енергоефективності, екологічності та швидкості виконання робіт обумовлюють потребу у впровадженні інноваційних технологій і нових управлінських підходів. Значна модернізація житлового та нежитлового фонду, впровадження сталих рішень і цифровізації в будівництві сприятимуть не лише задоволенню нагальних потреб у відновленні, а й довгостроковому економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності української будівельної галузі.

В нових ринкових умовах зростає кількість наукових досліджень та публікацій, що зосереджують увагу на необхідності формування ефективної стратегії інноваційного розвитку як ключового інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємств. У наукових працях дослідників розглядаються різноманітні підходи щодо інноваційного розвитку підприємств, розробки та впровадження інноваційних стратегій, а також аналізуються чинники, що впливають на їх успішність у контексті динамічного середовища ринку та зростаючого впливу технологічного прогресу. Актуальні питання інноваційного розвитку вивчали Яненко І. Г. [1], Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. [2], Микитюк П. П. [3], Прохорова В. В., Божанова О. В. [4], Ковтуненко К. В., Коцага А. О. [5], Ємельянов О. Ю. [6], Ємельянов О. Ю. [7], Міщук Є. В. [8], Шипулина Ю. С., Ілляшенко С. М. [9], Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. [10]. Дослідження стратегічного управління інноваційним розвитком знаходимо в роботах Малюта Л. Я. [11]. Методичні підходи до

оцінювання стану інноваційного розвитку вивчали Пілявоз Т. М., Глущенко Л. Д. [12] та ін.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає в розробці пропозицій з обґрунтування та імплементації стратегії інноваційного розвитку будівельних підприємств. Досягнення мети потребує вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретико-методичні засади формування стратегії інноваційного розвитку будівельних підприємств;
- проаналізувати стан інноваційного розвитку будівельних підприємств;
- обґрунтувати напрями удосконалення стратегії інноваційного розвитку ТОВ «ФДМ Буд».

**Предмет та об'єкт дослідження.** *Об'єктом дослідження* є формування та впровадження стратегії інноваційного розвитку. *Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів обґрунтування напрямів стратегічного інноваційного розвитку будівельних компаній в сучасних умовах та формування стратегії інноваційного розвитку.

**Методи дослідження** У роботі використано методи наукові теорії, економічні закони та закономірності економічного та соціального розвитку, методи наукових досліджень стратегічної позиції компаній. Генезис поняття інновація, інноваційний розвиток, стратегічний розвиток, стратегія досліджувався на основі хронологічно-історичного методу та абстрактного мислення. Для дослідження розвитку будівельної галузі використано ряди динаміки, аналізу, порівняння, відносних величин. Виявлення зміни показників обсягів виробництва будівельної продукції в співставних цінах, зміна капітальних вкладень, зміна цін на будівельну продукцію оцінювалось за допомогою індексного методу. Оцінка стратегічної позиції ТОВ «ФДМ Буд», виявлення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз діяльності ТОВ «ФДМ Буд» та вибору оптимальної стратегії його розвитку здійснено методами розширеного SWOT-аналіз. Висновки та узагальнення конкретних фактів базувалось на індуктивних підходах.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** Результати досліджень опубліковані: в збірнику наукових праць учасників міжнародної науково-практичної конференції «Механізми управління розвитком територій» (2024 р., Поліський національний університет) на тему – Актуальні напрями інноваційного розвитку будівельних підприємств; в збірнику наукових праць учасників міжнародної науково-практичної конференції «Механізми управління розвитком територій» (2023 р., Поліський національний університет) на тему – Управління персоналом підприємницьких структур; в збірнику наукових праць науково-практичної конференції за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт «Студентські наукові читання – 2023» (10 груд. 2023 р., Поліський національний університет) на тему – Геоінформаційні системи управління розвитком бізнесу; в збірнику матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів» (1 лют. 2024 р., Поліський національний університет) на тему – Сталий розвиток бізнесу – перспектива суспільно-економічного зростання, в збірнику наукових праць учасників XLIX International scientific and practical conference «New Areas of Scientific Research: Exploring New Frontiers» на тему – Інноваційна діяльність – сутність та значення.

**Практичне значення отриманих результатів.** Надано рекомендації щодо визначення ринкової позиції підприємства та обґрунтування напрямів стратегічного інноваційного розвитку ТОВ «ФДМ Буд» на основі використання методу розширеного SWOT-аналіз. Результати дослідження можуть використовуватися також іншими підприємствами для обґрунтування стратегії інноваційного розвитку.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів та загальних висновків. При дослідженні обраної теми використано 64 джерела. Основний зміст роботи викладено на 54 сторінках комп'ютерного тексту. Перелік ілюстративного матеріалу містить 16 таблиць, 9 рисунків, 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Чинником економічного зростання, здобуття конкурентних переваг, посилення ринкових позицій, збільшення ринкової вартості підприємства є інноваційна активність підприємства. Нарощування економічного потенціалу за рахунок інновацій стає домінантою та трендом сучасного інформаційного суспільства. Інновації сприяють зниженню витрат на одиницю вартості готової продукції, забезпечують зростанню продуктивності праці, знижують негативний вплив виробництва на довкілля, спрямовані на ефективне використання обмежених природних ресурсів. Інновації є запорукою довгострокової стабільності та фінансової незалежності бізнесу. Пошук моделі довгострокового зростання бізнесу посилює проблему активізації інноваційної діяльності підприємства та формування стратегії його інноваційної розвитку.

В найбільш загальному розумінні інновації передбачають внесення у певну діяльність нових елементів, що підвищують результативність цієї діяльності [13, с. 59]. Саме відомому австрійському науковцю Й. Шумпетру належить комплексна розробка теоретичних положень теорії інновацій. На думку дослідника інновації є наслідком виробничої функції, що обумовлена змінами виробничих чинників, залучених ресурсів, умов зовнішнього середовища. Інновації в підприємницькій діяльності набувають п'ять форм: розробка нових продуктів для ринку; застосування у виробничому процесі нових матеріалів; розробка та застосування нових технологій виробництва продукції; створення нових ринків; застосування нових методів та підходів до управління бізнесом та просування продукції на ринках [10, с. 58]. Кожен із цих напрямів уособлює окремий вид інновацій: нові товари, нові матеріали, нові технології, нові ринки та нові методи управління.

Розвиваючи вчення про інноваційний розвиток Й. Шумпетер дійшов висновку, що інноваційна діяльність притаманна лише незначній категорії

громадян, які прагнуть реалізувати свою підприємницьку сутність та бажають змінити світ на краще, створити товари та послуги, що дозволяють задовольнити нові потреби споживачів. На думку Й. Шумпетера саме підприємець є генератором таких нових ідей й ініціатором процесу творчого руйнування [14; 15, с.60].

Незамінним інструментом підприємця вважає інновації й відомий фахівець в сфері менеджменту П. Друкер. На думку дослідника інновації є унікальним елементом підприємницької діяльності. Завдяки інноваціям існує підприємництво. Інновації дозволяють підприємцю диференціювати свій бізнес, надають можливість відрізнятись від інших бізнесів [16].

Багатогранність поняття інновації розкривається у безлічі його визначень, які наведені в додатку А. Узагальнюючи наведені визначення можна дійти висновку, що існує два підходи до трактування інновацій. Згідно з першим інновацією є кінцевим результатом змін та удосконалень на підприємстві. Це результат наукових пошуків та дослідно-конструкторських розробок, результат використання нових підходів до обробки інформації та ін. За іншого підходу інновація трактується як безперервний процес, що охоплює весь цикл: від проведення досліджень і проектування до виробництва, комерціалізації та поширення новації. Тут під інновацією усвідомлюється інноваційна діяльність, яка й передбачає інноваційний розвиток.

Виділення та синтез ключових характеристик, властивостей та рис визначень інновацій, які наведені в додатку А дозволяє дійти висновку, що інновації уособлюють розробки, спостереження, наукові дослідження фахівців компанії на різних посадах в результаті втілення яких виникають чіткі та видимі покращення якісних характеристик продукту чи послуги, відкривається новий товарний ринок для підприємства чи застосовуються новий метод просування продукції на ринок або управління господарською діяльністю компанії.

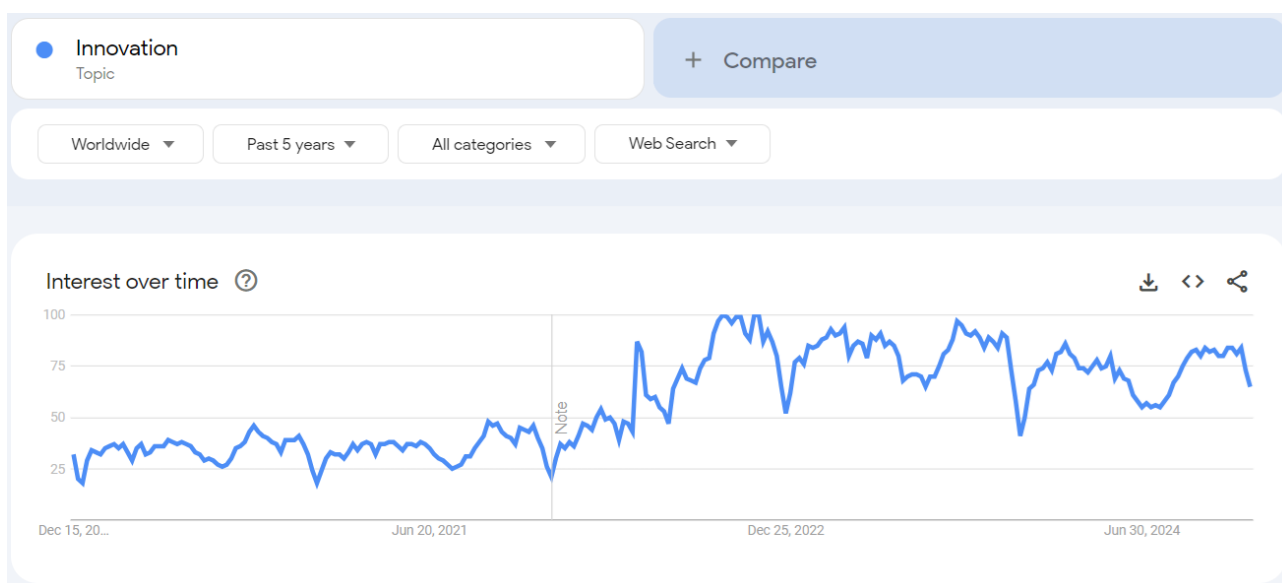
Очевидно інновації є результатом інноваційної діяльності. Разом з тим спроможність підприємства створювати та впроваджувати інновації у



господарську діяльність тотожна поняттю інноваційного розвитку. Так, найбільш загальне визначення інноваційного розвитку підприємства трактується як процес спрямованої, поступальної зміни стану підприємства, що якісно відмінний від попередніх завдяки реалізації творчого, інтелектуального, креативного, науково-дослідного потенціалу організації й забезпечення якісно нових можливостей для подальшого функціонування підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї чи впроваджувати нові винаходи [17 с. 25–27].

Отже, під інноваційним розвитком будемо розуміти зміни кількісних та якісних параметрів виробничої системи під впливом його інтелектуального, науково-дослідного, інноваційного потенціалів внаслідок яких вдається знаходити та впроваджувати в господарську діяльність нові рішення, ідеї, методи, винаходи. Завдяки розвитку відбувається нарощування ринкової цінності підприємства, зростає його капіталізація та важливість для суспільства.

Нині можна спостерігати посилення уваги дослідників до інноваційного розвитку, як ключового чинника сталого розвитку організацій, регіонів та країн. Так, дані отримані з допомогою аналітичного інструменту Google Trends свідчить про зростання інтересу до теми інновацій в 2022–2023 роках (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Частота пошукових запитів за словом інновація в мережі Інтернет**

Джерело: дані [18].

Методологічно розвиток охоплює процес впровадження новітніх технологій, методів управління та організації виробництва, що спрямований на підвищення конкурентоспроможності, економічної ефективності та сталого зростання підприємства. Він базується на створенні, адаптації й комерціалізації інновацій, інтеграції результатів наукових досліджень у виробничу сферу, активізації людського капіталу та стимулюванні структурних змін в економіці. Інноваційний розвиток передбачає перехід від ресурсно-орієнтованих моделей до технологічно і наукоємних систем, що забезпечують довгострокову стабільність та якісне оновлення усіх секторів економіки.

Четверта промислова революція, яка передбачає широке впровадження інформаційних технологій, цифровізацію та перебудову бізнес-процесів вплинула й на сприйнятність малого бізнесу до інновацій. Ще зовсім недавно інноваційна діяльність була пов'язана з великими підприємства, які мали необхідні кошти для виконання науково-дослідних робіт або наукоємними високотехнологічними сферами. Індустрія 4.0 змінила можливості інноваційного розвитку. В останні роки в малому бізнесі спостерігається активне застосування сучасних технологій, збільшується внесок малого бізнесу в інноваційний розвиток регіонів, галузей та країни.

Інноваційна діяльність підприємств визначається економічною необхідністю, оскільки підтримка необхідного рівня конкурентоспроможності без розвитку продукту, впровадження новацій, застосування нових технологій, розвиток каналів просування продукту неможлива [19]. Інший аспект економічної проблеми полягає в обмеженості ресурсів підприємства для відшкодування витрат, які постійно зростають. В таких умовах менеджмент підприємства постійно здійснює пошук шляхів і можливостей збільшення обсягів продажу продукції та зростання прибутків [20, с. 182]. Найкращим і найефективнішим способом досягнення цих цілей є впровадження інновацій.

Розвиток підприємства на основі інновацій потребує обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства. Незважаючи на те, що стратегія інноваційного розвитку відноситься до функціональних стратегій, вона

стосується усіх підсистем підприємства і представлена у вигляді певного плану або стратегічного набору заходів інноваційного змісту. Дослідимо основні визначення стратегії інноваційного розвитку підприємства, що згадуються в науковій та навчально-методичній літературі (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

### Основні визначення стратегії інноваційного розвитку

Автор	Визначення
Радинський С. [20, с. 182]	Стратегічний набір (портфель) рішень із забезпечення інноваційного процесу на підприємстві на всіх його рівнях та для всіх складових бізнес-процесів.
Кащена Н. Б. [21, с. 315]	Сукупність підходів, прийомів та методів ведення інноваційної діяльності з метою забезпечення конкурентних переваг, постійного пошуку нових методів та засобів задоволення потреб споживачів чи підвищення ефективності господарювання.
Лук'янчук О., Ткачук Т. [22, с. 39]	План дій, який передбачає використання інновацій для формування конкурентних переваг високого порядку, зростання ринкової активності та вартості підприємства в мінливих умовах ринкового середовища та змін потреб стейкхолдерів.
Прушківська Е. В. [23, с. 30]	Стратегія інноваційного розвитку – це довгостроковий план досягнення цілей організацією, який відрізняється своєю новизною та неординарними рішеннями для ринку, споживачів та конкурентів.
Орлова В. М. [24, с. 82]	Інноваційна стратегія – це комплекс заходів з переходу підприємства в новий стан шляхом розробки або придбання та впровадження інновацій різного спрямування в діяльність підприємства з метою формування конкурентних переваг або позиціонування компанії на зовнішніх ринках.
Зянько В. В. та ін. [25]	Інноваційна стратегія – це стратегія створення попиту на науко-технічні розробки з боку споживачів інноваційної продукції.

Узагальнюючи дослідження науковців з питання стратегічного планування інноваційного розвитку можна констатувати, що в фаховій літературі існує два дотичні терміни – стратегія інноваційного розвитку та інноваційна стратегія розвитку, які за змістом ідентичні. Усі проаналізовані визначення звертають увагу на те, що під стратегією інноваційного розвитку підприємства слід розуміти комплекс заходів, кроків, рішень, що характеризуються новизною та неординарністю, а також створення та впровадження інновацій з метою досягнення конкурентних переваг підприємства на ринку.

Менеджмент підприємств усвідомлює важливість інновацій на сучасному етапі розвитку суспільства та активно впроваджує інноваційну модель

підприємництва. Така модель покликана віднайти нові шляхи розвитку підприємства [26].

Перехід до стратегічного планування інноваційного розвитку покликане забезпечити безперервність та стабільність виробничих процесів, вищу ефективність виробництва, зростання продуктивності праці, зменшення трудомісткості продукції, зниження витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів на одиницю створеної вартості. Стратегічне планування інноваційного розвитку спрямоване і в майбутнє завдяки передбаченню майбутніх подій та відповідно адаптації до таких змін на ринку, більш повному задоволенню потреб та очікувань споживачів, посилення гнучкості бізнесу та прискорення трансформаційних змін.

Нині велика кількість змін на підприємствах пов'язана з використанням та впровадженням цифрових технологій. Цифровізація охоплює автоматизацію виробництва та обслуговування споживачів, розширення способів взаємодії з клієнтами, застосування передових технологій для виконання хмарних обчислень, використання «великих даних», дослідження даних на предмет пошуку нових знань, виявлення нових потреб чи тенденцій суспільно-економічного розвитку на ранніх стадіях та ін. Цифрові інструменти дозволяють індивідуалізувати та вивести на новий рівень співпрацю з усіма стейкхолдерами бізнесу.

Кастомізація надає незліченні можливості модифікації товарів та послуг під потреби споживача. Індивідуальний підхід дозволяє враховувати усі побажання клієнта, змінювати параметри чи характеристики продукту у відповідності з його запитами та потребами, формувати основу для довгострокової співпраці [27]. Врешті індивідуалізація дозволяє виявляти нові запити та враховуючи їх в продуктах підприємства забезпечувати його розвиток. Орієнтація бізнесу на споживача дозволяє створювати унікальні пропозиції, персоналізувати замовлення й таким чином відрізнитися від конкурентів.

Очевидно стратегія інноваційного розвитку є документом, який надає відповіді усім зацікавленим особам на підприємстві на запитання про можливі напрями інноваційного розвитку та необхідні для цього ресурси. З іншої сторони стратегія інноваційного розвитку є сценарієм, за яким пропонується виконувати пошукову та інноваційну діяльність та розвивати підсистему виконання досліджень, пошукових робіт та генерування пропозицій вирішення господарських задач. Стратегія покликана продемонструвати та підкреслити важливість інновацій для розвитку бізнесу в цілому або його окремих підсистем. Враховуючи вищевикладене стратегію інноваційного розвитку підприємства можна представити у вигляді комплексного проекту з побудови його інноваційної екосистеми.

Склад основних елементів стратегії інноваційного розвитку умовно можна представити у вигляді наступних блоків (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Основні компоненти стратегії інноваційного розвитку**

Джерело: складено автором.

Отже, стратегія – це загальний довгостроковий план розвитку підприємства, спрямований на досягнення його основних цілей, ефективне використання ресурсів і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Вона визначає основні напрями дій, які дозволяють підприємству реагувати на виклики, пов'язані з конкуренцією, технологічними змінами чи потребами ринку. Стратегія узгоджує внутрішні можливості підприємства (ресурси,

компетенції, інновації) із зовнішніми умовами (ринкові тенденції, економічне середовище, законодавчі вимоги). Це не лише набір заходів для досягнення цілей, а й чітке бачення майбутнього підприємства, яке допомагає орієнтуватися в умовах невизначеності. Завдяки стратегії організація може правильно розподіляти свої ресурси, визначати пріоритетні напрями розвитку та вдосконалювати свою конкурентну позицію. Вона охоплює ключові аспекти, такі як оптимізація виробництва, впровадження інноваційних технологій, вихід на нові ринки та забезпечення сталого зростання. Це важливий інструмент управління, який дозволяє підприємству не лише досягати короткострокових цілей, але й створювати фундамент для майбутнього успіху.

Розробка стратегії інноваційного розвитку підприємства включає кілька етапів (рис. 1.3). Незважаючи на те, що дана стратегія відноситься до функціональних вона все ж впливає на встановлення цілей компанії, передбачає дослідження ринку, розвиток наукового та інноваційного потенціалу та ін.



**Рис. 1.3. Комплексна схема формування стратегії інноваційного розвитку підприємства**

Джерело: складено автором на основі [26; 28; 29].

В таблиці 1.2 представлені основні елементи стратегії інноваційного розвитку. Слід зазначити, що перелік розділів стратегії не є жорстко регламентованим, тому даний перелік може бути розширений. Разом з тим врахування в стратегії представлених та описаних в таблиці елементів є

важливими для формування ефективної системи управління інноваційними процесами на підприємстві.

Таблиця 1.2

### Складові стратегії інноваційного розвитку

Елемент стратегії	Зміст заходів
Ціннісна пропозиція	Опис пропонованого ринку продукту з використанням якого споживач вирішуватиме конкретні прикладні задачі. Індивідуальний підхід до задоволення потреб споживачів.
Асортимент товару	Обґрунтування розширення переліку товарів та послуг з метою підтримки конкурентоспроможності, утримання наявного чи вихід на новий ринок.
Цільовий ринок	Утримання споживача, розробка товарів та послуг в яких зацікавлені споживачі.
Фінансові ресурси	Обґрунтування потреби у фінансових ресурсах, визначення джерел фінансування витрат на здійснення інноваційної діяльності.
Трудові ресурси	Потреба в працівниках за віком, професійним рівнем, завданнями. Програми навчання та підвищення к
Матеріальні ресурси	Визначення ключових ресурсів необхідних для здійснення інноваційної діяльності, каналів та умов постачання, залучення партнерів
Ціноутворення	Обґрунтування політики ціноутворення, встановлення знижок, застосування гнучких цін.
Просування товару	Форми за способи просування товару, участь в різноманітних виставках, презентаціях, заходах. Удосконалення представництва в Інтернет, розвиток комунікаційних платформ.
Комунікація зі споживачем	Визначення форм та способів комунікації зі споживачем. Врахування пропозицій та думок клієнтів. Обробка індивідуальних запитів та врахування в бізнесі з метою його розвитку.
Маркетингові дослідження	Проведення дослідження ринку власними силами чи з залученням спеціалізованих компаній.

Джерело: власні дослідження.

Стратегія інноваційного розвитку, розроблена відповідно до представленого компонентного складу дозволяє отримати відповідь на безліч важливих питань щодо подальшого розвитку підприємства. Вона враховує розвиток продукту та розробку ціннісної пропозиції компанії, рішення про асортимент товарів та послуг, формування нового чи розвиток існуючого ринку, забезпечення інноваційного розвитку підприємства трудовими, фінансовими, матеріальними ресурсами, особливості комунікації з клієнтами та партнерами компанії, стратегія ціноутворення на нові товари чи послуги, особливості проведення маркетингових досліджень та ін.

Результатом стратегічного планування є формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. Нині науковцями пропонується кілька можливих стратегій інноваційного розвитку (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

### Типи стратегій інноваційного розвитку

Назва стратегії	Зміст стратегії
Лідерство	Наявність значного науково-дослідного потенціалу в компанії, значна підтримка новаторських ідей, інтенсивне виконання НДДКР, значні інвестиції в наукові дослідження та конструкторські розробки, активна розробка нових продуктів чи технологій.
Слідування за лідером	Постійний моніторинг ринку та виявлення успішних інновацій у конкурентів на ранніх стадіях впровадження з метою швидкого повторення. Роль підприємства полягає не в створенні нових продуктів чи технологій, а в удосконаленні та впровадженні тих, які вже працюють у лідерів.
Пошуку ніші або вигідних сфер застосування технології	Максимальне використання потенціалу технологій з метою їх широкого та успішного застосування в різних галузях економіки задля створення нових можливостей для розвитку бізнесу та створення конкурентних переваг. Стратегія пошуку ніші застосовується для використання максимально можливого потенціалу інновації за рахунок створення нішевих продуктів.

Джерело: сформовано автором на основі [30, с. 29; 31, с. 105].

Стратегія лідерства відноситься до наступальних стратегій. Мета стратегії лідерства полягає в здобутті лідируючого положення на ринку або ж створення ринку на якому не буде конкурентів. Стратегія лідерства полягає в розробці підприємством новаторських продуктів і виведенні їх на ринок раніше конкурентів. Власне виведення на ринок принципового нового товару чи послуги дозволяє підприємству виконати «перший крок» і за рахунок цього отримати настільки важливу конкурентну перевагу на ринку. Часто стратегія лідерства базується на відкритті нових технологій, створенні нових продуктів, появі нових знань, впровадженні нових методів управління чи просування продукції, пов'язана з формування нового ринку. Для її реалізації підприємству потрібні унікальні ресурси, гнучка організаційна структура та швидка реакція організації на ринкові зміни.

Для реалізації стратегії лідерства компанії необхідно володіти значним інноваційним потенціалом, що базується на проведенні науково-дослідних та



дослідно-конструкторських розробках власними силами, мати в наявності значні фінансові ресурси для проведення дослідної та дослідно-конструкторської діяльності, сформувати необхідний кадровий потенціал вищої кваліфікації. Разом з тим стратегія лідерства супроводжується значними ризиками через невизначеність сприйняття ринком нового продукту чи ж значними витратами на проведення досліджень, які можуть не окупитись.

Стратегія слідування за лідером передбачає впровадження тільки поліпшуючих інновацій. Це вдосконалення існуючих товарів з метою задоволення потреба споживачів певної ніші. Стратегія слідування за лідером відносить до більш обережних стратегій, разом з тим вона не дозволяє отримати підприємству надприбутки як це характерно для стратегії лідерства.

Вибір та розробка стратегії інноваційного розвитку потребує комплексних досліджень багатьох сфер діяльності підприємства та відповідно передбачає застосування різних методів. Серед таких методів доцільно виділити аналітичні, матричні, економіко-математичні (табл. 1.4)

*Таблиця 1.4*

#### **Методи проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства**

Назва методу	Коротка характеристика методу
Макроаналіз	Прогнози розвитку економіки, законодавчі зміни, аналітичні огляди стану та тенденцій розвитку ринку, експертні
Стратегічний аналіз галузі	Аналіз життєвого циклу розвитку галузі, прогнозування, бар'єри входження в галузь, кластерний аналіз, економіко-математичне моделювання
Стратегічний аналіз підприємства	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, BCG, GE/McKinsey, оцінка виробничого потенціалу, економічний та фінансовий аналіз.
Стратегічний аналіз продукту	Аналіз життєвого циклу продукту, аналіз конкурентоспроможності продукту

Джерело : побудовано автором за даними [11].

Формування стратегії розпочинається із стратегічного аналізу галузі та макроаналізу, що важливо для оцінки потенціалу зростання ринку, об'єму продажів, виявлення прихованих тенденцій тощо. Використання матричних методів дозволяє виявити стратегічні альтернативи та позиціонувати продукт, бренд чи компанію на ринку. Визначити перспективні напрями інноваційного розвитку підприємства. Досить ефективним інструментом можуть бути SWOT-

аналіз, PEST-аналіз, матриці BCG, GE/McKinsey. Формування стратегічних цілей та визначення пріоритетів в інноваційному розвитку підприємства має базуватися на системному мисленні та прогнозі ситуації на ринку. Для оцінки перспектив інноваційних продуктів доцільно застосовувати метод «5 чому», встановлення SMART-цілей та ін. [32].

Підсумовуючи зазначимо, що обґрунтування та реалізація стратегії інноваційного розвитку є ключовим чинником успішності будь-якого підприємства, проте її ефективність залежить від низки умов. Серед них важливе місце займає усвідомлення необхідності змін, розробка ефективної бізнес-моделі, оптимізація бізнес-процесів, проведення комплексних досліджень для визначення стратегічної позиції компанії, вибір відповідної інноваційної стратегії, імплементація стратегічного плану в практичну діяльність, моніторинг та відстеження прогресу досягнення цілей та управляти змінами на основі виявлених відхилень. Реалізація цих складових забезпечує підприємству конкурентні переваги та стійкий розвиток навіть у складних ринкових умовах.

## **Висновки до Розділу 1**

Отже, інноваційний розвиток можна визначити як процес зміни кількісних і якісних параметрів виробничої системи, що відбуваються під впливом її інтелектуального, науково-дослідного та інноваційного потенціалів. Ці зміни дозволяють знаходити та впроваджувати в господарську діяльність нові рішення, ідеї, методи та винаходи, які сприяють нарощуванню ринкової цінності підприємства, підвищенню його капіталізації та зміцненню його значущості для суспільства. Інноваційний розвиток є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах економіки, що базується на знаннях і технологіях.

Стратегія інноваційного розвитку – це загальний довгостроковий план розвитку, який окреслює можливі напрями інноваційного розвитку

підприємства та необхідні для цього ресурси. Стратегія інноваційного розвитку є проектом, за яким пропонується виконувати пошукову та інноваційну діяльність, розробляти пропозиції вирішення господарських задач та розвивати інноваційний потенціал підприємства. Стратегія покликана продемонструвати та підкреслити важливість інновацій для розвитку бізнесу в цілому або його окремих підсистем.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ БУДІВНИЦТВА

Будівельна галузь є стратегічно важливим сектором економіки, який потребує термінового інноваційно-технологічного переоснащення для підвищення конкурентоспроможності. Впровадження нових технологій у будівництво та використання сучасних матеріалів дозволить суттєво підвищити ефективність будівельних процесів та знизити витрати. Необхідність швидких та революційних змін в галузі зумовлено також невідповідністю великої кількості житлового фонду та виробничих приміщень сучасним екологічним та енергетичним нормам, потребою відновлення будинків та споруд, що знищені чи зазнали значних пошкоджень внаслідок бойових дій чи атак на інфраструктурні об'єкти та житлові будинки в усіх регіонах України. Модернізація будівельного комплексу через інновації сприятиме не лише покращенню якості об'єктів, а й значному економічному зростанню, що позитивно вплине на розвиток всієї національної економіки.

Будівельна галузь України зазнала величезних втрат внаслідок військової агресії РФ. На початок 2024 р. загальна сума збитків оцінювалась у 157 млрд дол. США, з них 37,5% або 58,9 млрд дол. США зафіксовано прямих майнових збитків в житловому секторі. Інфраструктурним об'єктам завдано шкоди на суму 36,8 млрд дол. США, що становить 23,4% від загальних майнових втрат. Сукупні прямі збитки від руйнувань та пошкоджень соціальних об'єктів та установ, закладів освіти, науки, охорони здоров'я, культурних споруд, спортивних об'єктів, адміністративних будівель тощо) складають близько 13,7 млрд дол. США або 8,7% в структурі загальних втрат. Майнові комплекси підприємств та промисловості зазнали втрат на 13,1 млрд дол. США, що становить 8,3% [33, с. 3–4].

Наведені дані свідчать, що найбільших руйнувань зазнав саме житловий фонд. Внаслідок бойових дій та постійних обстрілів щодня збільшується

кількість пошкоджених та зруйнованих житлових будинків. За підтвердженими даними на січень 2024 р. нараховувалось більше 250 тисяч зруйнованих та пошкоджених будівель. В багатьох містах, що розміщені в регіонах, де відбуваються активні бойові дії понад 50% житлового фонду пошкоджено чи зруйновано. Значні руйнування зумовлюють потребу не тільки у відновленні окремих будівель, але й комплексного відновлення міст, розробки нової містобудівної документації та інших заходів [33, с. 7].

Крім значної матеріальної шкоди неоціненних втрат завдано людському потенціалу. Багато людей зазнали травмування або загинули. Практично кожен громадян має психічні порушення різного ступеня тяжкості. Все це негативно позначається на різних сферах суспільно-економічного розвитку.

Негативного впливу зазнав і бізнес. Спостерігається зниження усіх основних показників діяльності суб'єктів господарювання в сфері будівництва. Так, кількість підприємств, які здійснюють будівництво у 2022 р. зменшилась на 31,53% у порівнянні з 2021 р., кількість фізичних осіб-підприємців знизилась на 7,9%, кількість зайнятих працівників скоротилась на 25,3%, обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва в сфері будівництва в фактичних цінах зменшився на 51,0%, обсяги капітальних інвестицій у фактичних цінах підприємств знизився на 40,0% (табл. 2.1).

Якщо порівнювати реальне зростання будівельної продукції, то у 2022 р. падіння обсягів виробництва становило 64,8% у порівнянні з роком, що передував повномасштабному вторгненню. Аналогічно обсяги капітальних інвестицій у порівнянних цінах мали вищі показники скорочення ніж наведені в таблиці дані у фактичних цінах. Війна, інфляційні чинники, стагнація ринку спричинили збитковість операційної діяльності будівельних підприємств.

Вже у 2023 р. спостерігалось певне пожвавлення ринку будівельної продукції. Почала зростати кількості підприємств та фізичних осіб-підприємців, на 25% зріс обсяг будівельної продукції у порівняльних цінах, поступового збільшувались капітальні інвестиції в будівництво, в галузі

отримано позитивний фінансовий результат та рентабельності операційної діяльності будівельних підприємств досягнула рівня 3,7%. Разом з тим кількість зайнятих працівників продовжувала скорочуватись, що зумовлено мобілізацією, міграцією та старінням населенні. Як відомо, людський капітал є головним ресурсом будь-якого підприємства, галузі та країни в цілому, тому скорочення кількості зайнятих працівників буде мати негативний вплив на можливості економічного зростання в довгостроковому періоді.

Таблиця 2.1

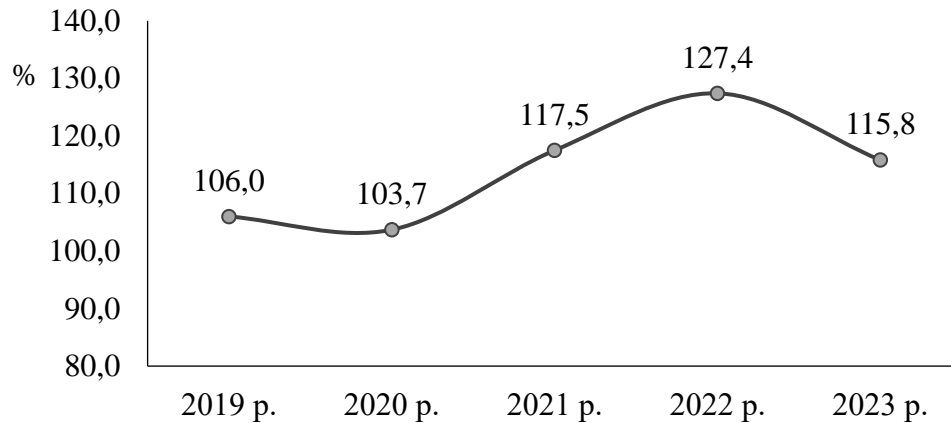
**Основні показники діяльності суб'єктів підприємництва  
в сфері будівництва**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Кількість суб'єктів господарювання, од.	56855	56926	56627	44720	50621	89,0
– кількість підприємств, од.	31869	31633	31500	21574	24798	77,8
– кількість фізичних осіб-підприємців, од	24986	25293	25127	23146	25823	103,3
Кількість зайнятих працівників, тис осіб	344,5	329,1	349,8	261,4	241,8	70,2
Обсяг виробленої продукції, млрд грн	394,9	444,8	539,5	264,5	360,9	91,4
Індекс будівельної продукції, %	123,6	105,6	106,8	35,2	125,0	1,4 в. п.
Капітальні інвестиції будівельних підприємств, млрд грн	21,5	13,9	20,0	12,0	15,0	69,8
Фінансовий результат до оподаткування будівельних підприємств, млрд грн	16,0	-2,0	8,4	-17,6	4,0	25,0
Рентабельність операційної діяльності будівельних підприємств, %	4,6	1,3	2,3	-2,4	3,7	-0,9 в. п.

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [34].

Барометром ринку будівництва та будівельної продукції є темп росту цін. Якщо аналізувати цінову ситуацію у будівництві, то у 2019 р. та 2020 р. спостерігались помірні показники індексу цін (рис. 2.1). Зростання цін на будівельну продукцію у 2021 р. пов'язано з відновленням економіки після пандемії COVID-19 та відповідно зростанням відкладеного попиту. У 2022 р. індекс цін прискорився до 127,4% через війну в Україні, яка вплинула на логістичні ланцюги, на доступність матеріалів і відповідно спричинила цінові

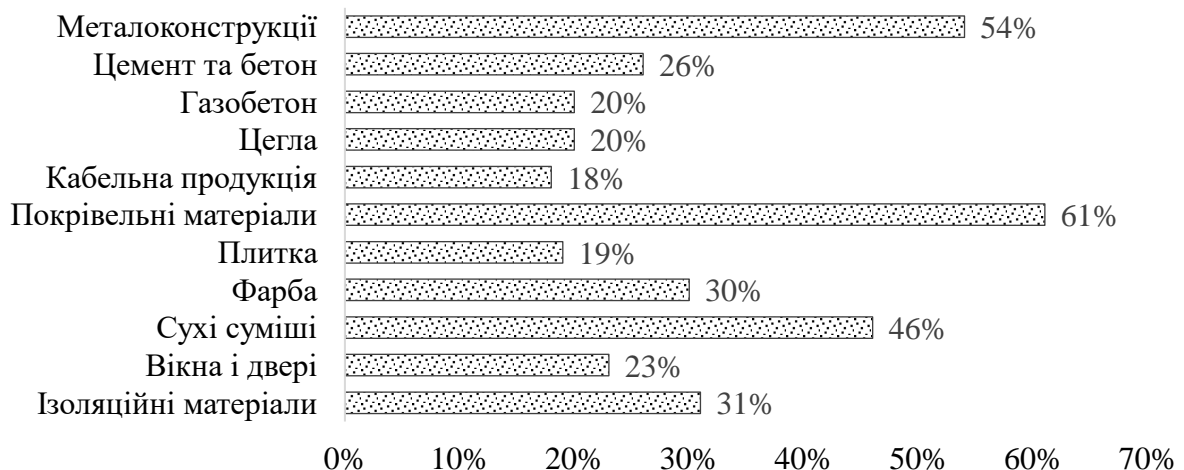
коливання на ринку. Загалом за період 2021 р. – 2023 р. ціни у порівнянні з 2020 р. зросли на 73,3%.



**Рис. 2.1. Темпи росту цін на будівельну продукцію**

Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України [35].

На окремі будівельні матеріали спостерігалось досить значне підвищення цін. Так, за даними компанії ProConsulting порівняння цін у жовтні 2022 р. з жовтнем 2021 р. свідчить, що найбільше подорожчали покрівельні матеріали (+61%), металоконструкцій (+54%), сухі будівельні суміші (+46%), ізоляційні матеріали (+31%), фарба (+30) [36, с. 29].



**Рис. 2.2. Зміна цін на окремі будівельні матеріали у жовтні 2022 р. у порівнянні з жовтнем 2021 р.**

Джерело: побудовано за даними [37, с. 29].

Відбудова зруйнованих внаслідок повномасштабної агресії РФ проти України інфраструктурних об'єктів, освітніх закладів, медичних установ,

закладів соціокультурної сфери, житлового фонду потребує значного обсягу будівельних матеріалів, обладнання, сучасних технологій, фінансових ресурсів, інноваційних рішень та кваліфікованих інженерів і будівельників. Незважаючи на те, що військова агресія РФ проти незалежної України продовжується, відбудова України від наслідків війни набуває все більшого значення [37]. Поступово зростає кількість проєктів з відновлення чи побудови нових об'єктів, залучаються кошти міжнародних організацій та донорів. Так, для узагальнення інформації про проєкти відновлення та відбудови створено портал DREAM. Це електронна платформа, яка збирає, накопичує та висвітлює інформацію про проєкти з відновлення з метою залучення бізнесу, громадських організацій, благодійних фондів, міжнародних фондів до відновлення України [38]. На сьогодні в базі 17540 актуальних об'єктів інфраструктури, соціальної сфери промисловості та ін. які потребують відновлення (Додаток Б). При відновленні зруйнованих чи пошкоджених об'єктів або будівництві нових дуже важливо враховувати сучасні будівельні норми, новітні технології, застосовувати нові будівельні матеріали, інженерні рішення, впроваджувати енергоефективні та дизайнерські проєкти.

Великим гравцем на ринку оздоблювальних фасадних матеріалів та також для реалізації інтер'єрних рішень є товариство з обмеженою відповідальністю «ФДМ Буд». ТОВ «ФДМ Буд» зареєстровано, як суб'єкт підприємницької діяльності 01.02.2019 р. з метою закупівлі та продажу високоякісних будівельних та облицювальних матеріалів [39].

ТОВ «ФДМ Буд» спеціалізується на будівництві, архітектурі, дизайні інтер'єру. Основними видами діяльності ТОВ «ФДМ Буд» є виробництво дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів, виробництво меблів, виконання будівельно-монтажних робіт, будівництво житлових і нежитлових будівель під ключ, проєктування архітектурних споруд, фасадів, інтер'єру приміщень, виготовлення та монтаж оздоблювальних та облицювальних матеріалів як зовні так і в середині приміщень, покрівельні роботи, оптова торгівля будівельними матеріалами, переважно НРЛ панелями [39].



ТОВ «ФДМ Буд» – єдиний офіційний представник турецького виробника HPL панелей Gentaş Group в Україні. Компанія пропонує широкий асортимент HPL панелей та виробів на їх основі. HPL панелі ідеально підходять для облицювання фасадів житлових будинків, квартир, готелів, офісів, аеропортів, ресторанів, торговельних центрів тощо. Цей матеріал вирізняється високими технічними характеристиками, а широка палітра з понад 400 кольорів дозволяє створювати витончені інтер'єри та екстер'єри. HPL панелі Gentaş забезпечують високу точність імітації натуральних матеріалів, таких як деревина, мармур та камінь. Висока якість матеріалів від компанії Gentaş дозволяє ТОВ «ФДМ Буд» пропонувати на ринку України інноваційні та сучасні рішення для декорування будівель та різних архітектурних форм, а також створювати окремі конструкції (наприклад, меблі або сантехнічні кабінки) та ін. [40].

Підприємство спеціалізується на проектуванні та монтажу вентилязованих фасадів, проектуванні, створенні та встановленні сантехнічних кабін, дитячих майданчиків, декоративних огорожень для сходів, громадських зон в кафе, проектуванні та створенні меблів для вулиць та приміщень, шаф локерів. ТОВ «ФДМ Буд» надає широкий спектр послуг серед яких консультування, розробка дизайну, проектування, обробка HPL панелі, монтажні роботи.

Тісна співпраця з компанією-партнером Gentaş, її значний досвід на міжнародному ринку та сучасні матеріали дозволяють пропонувати на вітчизняному ринку найпрогресивніші й найсучасніші рішення в області використання HPL панелей як окремих конструкцій (меблів, сантехкабінок), так і декорування інтер'єру та екстер'єру будівель [40].

Дослідимо динаміку продажів основних видів продукції ТОВ «ФДМ Буд» та їх питому вагу в структурі загальних доходів підприємства (табл. 2.2). Загалом коливання доходів компанії повторюють ситуацію в галузі спричинені повномасштабним вторгненням. В 2022 р. спостерігалась певна стагнація галузі. Обсяги реалізації відносно 2021 р. значно зменшились. Проте у 2023 р. у вартісному вираженні обсяги продажу майже в два рази перевищили показники

2022 р. Слід зазначити, що на зростання вартості реалізованої продукції у 2023 р. значний вплив мали інфляційні чинники.

Таблиця 2.2

### Динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ «ФДМ Буд»

Вид продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.,	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	%	Δ%
Вентильовані фасади	36778,9	46,2	25364,5	50,2	41230,1	44,1	112,1	-2,1
Вуличні меблі	19822,4	24,9	12982,3	25,7	25641,2	27,5	129,4	2,6
Огорожі	12418,8	15,6	6564,3	13,0	14123,6	15,1	113,7	2,7
Шафи-локери	10587,9	13,3	5662,7	11,2	12392,9	13,3	117,0	-4,3
Разом	79608,0	100,0	50573,8	100,0	93387,8	100,0	117,3	0,0

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «ФДМ Буд».

В цілому обсяги продажу продукції зросли на 17,3% у порівнянні із 2021 р. Збільшились продажі в усіх групах. У відносному вимірі найбільше змінились продажі вуличних меблів та шаф-локерів, відповідно на 29,4% та 17,0%. Зростали також на 12,1% продажі матеріалів для облицювання фасадів будинків. Враховуючи, що підприємство реалізує комплексні рішення, то у вартість реалізації даних груп продукції також включені роботи з дизайну, архітектури та монтажу фасадів, огорожень, сантехнічних виробів тощо. Щодо питомої ваги товарів в структурі продажів, то близько половини займають дизайн, монтаж та матеріали для вентильованих фасадів. Близько чверті – це виготовлення вуличних меблів. Досить вагому частку займають і продажі дизайнерських огорож.

Для впізнаваності продукції компанії, створення відповідного іміджу серед клієнтів, посилення лояльності споживачів до продукції компанії, об'єднання партнерів для вирішення спільних завдань ТОВ «ФДМ Буд» було зареєстровано торгову марку Archiclub та створено інноваційний шоурум та івент-простір за адресою м. Київ, просп. Берестейський, 20. До ідеї створення простору приєдналися і KOMFORT LINE PLUS.

Ідея створення простору полягала в максимальній демонстрації представлених матеріалів та проведення різноманітних архітектурних заходів, конференцій та майстер-класів. Завдання такому простору потенційні клієнти

та архітектори могли в одному просторі побачити можливості матеріалів та конструкцій, а також зрозуміти, як їх можна використовувати в екстер'єрі чи інтер'єрі [41].

Ефективність створеної бізнес моделі ТОВ «ФДМ Буд» та досягнення стратегічних цілей проаналізуємо за допомогою основних фінансово-економічних показників (табл. 2.3). Дані таблиці свідчать, що чистий дохід у 2023 р. зріс на 17,3% у порівнянні із 2021 р. та на 184,7% відносно 2022 р. Війна, логістичні проблеми, руйнування господарських зв'язків, зниження економічної активності бізнесу в 2022 р. через військову агресію РФ проти України негативно вплинули на господарську діяльність компанії. Це підтверджує випереджаюче зростання собівартості реалізованої продукції темп приросту якої за досліджуваний період становив 29,7% у порівнянні зі зростанням доходу всього на 17,3%. Об'єктивно в структурі отриманих доходів зросла частка собівартості реалізованої продукції і за роками становила 73,6% у 2021 р., 89,0% у 2022 р. та 81,4% у 2023 р.

Таблиця 2.3

**Основні фінансово-економічні показники роботи  
ТОВ «ФДМ Буд», тис. грн**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	79608,0	50573,8	93387,8	117,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	58583,8	45006,8	76004,5	129,7
Інші операційні витрати	18968,6	4505,0	13335,1	70,3
Фінансовий результат до оподаткування	2055,6	1062,0	4048,2	196,9
Податок на прибуток	370,0	191,1	680,5	183,9
Чистий прибуток (збиток)	1685,6	870,9	3367,7	199,8

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «ФДМ Буд».

Підприємство працює з виробниками будівельних матеріалів, які входять до першої трійки світових виробників для яких якість продукції є найважливішою цінністю. В умовах курсових коливань це зрозуміло спричиняє здорожчання продукції. Разом з тим слід зазначити, що керівництву підприємства вдалося оптимізувати інші операційні витрати, що врешті

позитивно вплинуло на фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток. Останній у 2023 р. перевищував розмір отриманого прибутку у 2021 р. майже в 2 рази. В абсолютному вимірі чистий прибуток досягнув 3367,7 тис. грн.

Реалізація статутних завдань потребує відповідного матеріально-технічного, фінансового, інтелектуального, трудового, інформаційного забезпечення. Дослідимо ефективність використання основних та оборотних засобів ТОВ «ФДМ Буд» за 2021–2023 роки з допомогою показників наведених в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Ефективність використання основних  
та оборотних засобів ТОВ «ФДМ Буд»**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Основні засоби, тис. грн	3561,4	6598,6	6698,3	188,1
Ступінь зносу основних засобів, %	23,5%	7,0%	7,4%	-0,2
Фондоозброєність, тис. грн	296,8	659,9	372,1	125,4
Фондовіддача, грн	22,4	7,7	13,9	62,4
Фондоємкість, грн	0,04	0,13	0,07	160,3
Норма прибутку, %	47,3	13,2	50,3	2,9
Оборотні засоби, тис. грн	52203,0	71527,0	63890,4	122,4
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	1,5	0,7	1,5	-0,1
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	236	509	246	104,3
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних засобів, грн	14,7	10,8	9,5	65,1

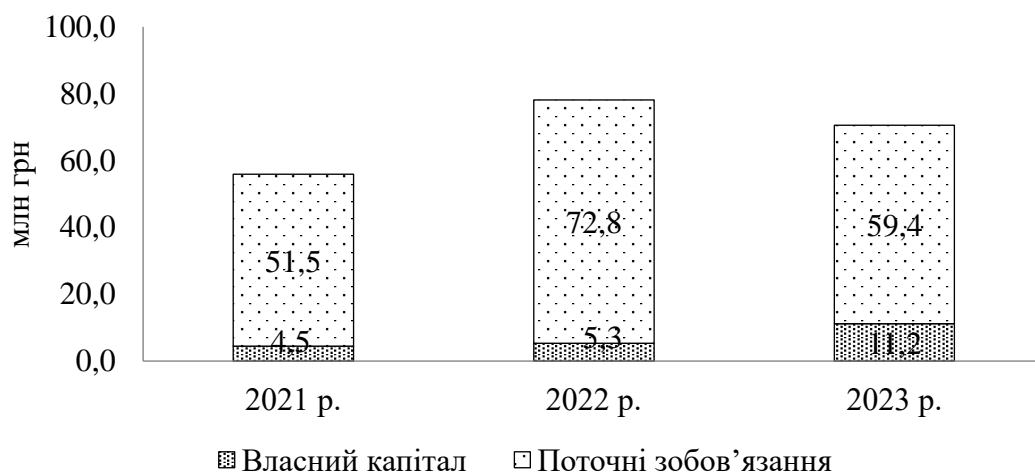
Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «ФДМ Буд».

За досліджуваний період вартість основних засобів ТОВ «ФДМ Буд» збільшилась на 88,1%. У 2022 р. було придбано та введено в експлуатацію необхідне обладнання для обробки HPL панелей. Разом з тим були виведені з експлуатації застарілі засоби виробництва. Завдяки придбанню та введенню в експлуатацію сучасних виробничих ліній з обробки будівельних матеріалів коефіцієнт зносу основних засобів зменшився до 7% проти 24% у 2021 р. Фондоозброєність праці збільшилась на 25,4% або на 75,3 тис. грн. Фондовіддача знизилась на 37,6% або з 22,4 грн у 2021 р. до 13,9 грн у 2023 р.

Так, у звітному році на одну гривню основних засобів реалізовано продукції на 13,9 грн, тоді як у 2021 р. – 22,4 грн.

Вартість оборотних засобів на підприємстві збільшилась у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 22,4%. За цей час вартість запасів збільшилась на 16,5%, сума дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги зросла на 71,6%, залишки готової продукції збільшились у 2,2 рази, сума коштів на рахунках – у 7,5 разів. Коефіцієнт обороту оборотних засобів не змінився, а тривалість обороту збільшилась на 10 днів. В структурі активів оборотні засоби займають понад 90%, що обґрунтовується особливостями господарської діяльності товариства спрямованої на продаж будматеріалів та наданням пов'язаних з ними будівельних послуг. Загалом вартість активів зросла з 55932,7 тис. грн. до 70588,7 тис. грн або на 26,2%.

Щодо джерел формування майна товариства, то розмір статутного капіталу не змінювався і становить 100 грн. За рахунок здійснення прибуткової діяльності та нарощування величини чистого прибутку власний капітал ТОВ «ФДМ Буд» за три досліджувані роки збільшився у 2,5 рази. Зобов'язання за останній звітний рік у порівнянні з 2021 р. збільшились на 15,4%, а відносно 2022 р. зменшились на 18,4% (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Зміна власного капіталу та зобов'язань  
ТОВ «ФДМ Буд» за 2021–2023 роки**

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «ФДМ Буд».

Основним активом підприємств, які працюють в сфері послуг є трудові ресурси. ТОВ «ФДМ Буд» не продає HPL панелей. Компанія надає комплексні послуги з розробки дизайну, підбиранні матеріалів, підготовці матеріалів до монтажу, встановленні на об'єктів замовника. Для забезпечення високої якості важливо суворо дотримуватись технічних та технологічних вимог щодо обробки матеріалів та виконання монтажних робіт. Саме тому висока кваліфікація та професіоналізм працівники є надзвичайно важливими. Забезпеченість та ефективність використання персоналу представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ФДМ Буд»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Кількість працівників, осіб	12	10	18	150,0
Отримано чистого доходу на 1 середньорічного працівника, тис. грн	6634,0	5057,4	5188,2	78,2
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, тис. грн	15,4	22,1	26,8	174,0
Середньорічна оплата праці, тис. грн	184,8	265,2	321,6	174,0
Зарплатовіддача, грн	35,9	19,1	16,1	44,9

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «ФДМ Буд».

Кількість працівників у 2023 році збільшилась на 8 осіб у порівнянні із 2022 р. На підприємстві також все ще залишається відкритими кілька вакансій, зокрема ТОВ «ФДМ Буд» планує додатково залучити конструктора вентиляційних фасадів, менеджера з продажу, робочих на виробництво [42]. Обсяг чистого доходу отриманого в розрахунку на одного працівника у 2023 р. становив 5188,2 тис. грн. Досить високі показники продуктивності праці зумовлені робочою в преміум сегменті та пропозицією комплексних рішень (здача об'єктів під ключ).

Витрати на оплату праці одного середньорічного працівника з 2021 р. до 2023 р. зросли на 74% сягнувши 26,8 тис. грн на місяць. Проаналізуємо ефективність витрат на оплату праці за допомогою зарплатовідді. Даний показник характеризує використання фонду оплати праці при відповідному обсягу виробництва на підприємстві [43, с. 159]. Дослідження даного показника

для ТОВ «ФДМ Буд» свідчить, що все ж спостерігалось зниження ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві та недостатності зусиль із нарощуванні комерційної діяльності підприємства.

Узагальненими показниками ефективності господарської діяльності є прибутковість та рентабельність. Саме рентабельність дозволяє оцінити віддачу інвестованих у господарську діяльність коштів. У звітному періоді зафіксовані вищі значення рентабельності активів, власного капіталу та продажів. Зростання рентабельності у 2023 р. свідчить про покращення результатів господарювання ТОВ «ФДМ Буд». Разом з тим рівень рентабельності залишається досить низьким та не стимулює до реінвестиції отриманого прибутку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

#### Рентабельність діяльності ТОВ «ФДМ Буд»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., +,-
Рентабельність активів, %	3,01	1,11	4,77	1,76
Рентабельність власного капіталу, %	37,84	17,81	40,81	2,97
Чиста маржа, %	2,12	1,72	3,61	1,49

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «ФДМ Буд».

Безпосередній вплив на здатність підприємства здійснювати інноваційну діяльність мають показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Як свідчать дані таблиці 2.7 коефіцієнт абсолютної ліквідності наближається до нуля, а коефіцієнт швидкої ліквідності не перевищує 0,15, що вказує на неможливість підприємства швидко реагувати на короткострокові фінансові потреби, що є критично важливим при фінансуванні інноваційних проектів або інвестуванні в нові технології. Якщо підприємство має низьку ліквідність, це може обмежити його можливості для залучення або ефективного використання інвестицій для інновацій.

Платоспроможність визначає здатність підприємства покривати свої довгострокові зобов'язання. Висока платоспроможність дає можливість здійснювати довгострокові інвестиції в дослідження, розробки та впровадження

нових продуктів або технологій. Фінансова стійкість характеризує здатність підприємства функціонувати незалежно від рівня зовнішнього та можливості залучення зовнішніх позикових коштів. Фінансова стійкість досягається за рахунок підтримання достатнього розміру власного капіталу в умовах економічної нестабільності. Обчислені показники фінансової стійкості свідчать, що ТОВ «ФДМ Буд» може мати певні труднощі з забезпеченням фінансування інноваційних проектів, оскільки показники автономії, фінансової стабільності, співвідношення залученого і власного капіталу, коефіцієнт фінансової залежності свідчать, що підприємство значно залежить від зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.7

### Окремі показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «ФДМ Буд»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., +,-
Показники ліквідності				
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,01	0,98	1,08	0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,01	0,01	0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,09	0,04	0,15	0,06
Коефіцієнт автономії	0,08	0,07	0,16	0,08
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт автономії	0,08	0,07	0,16	0,08
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,16	-0,24	0,40	0,24
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,09	0,07	0,19	0,10
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,09	0,07	0,19	0,10
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,01	-0,02	0,07	0,06
Коефіцієнт фінансової залежності	12,56	14,67	6,31	-6,25
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,16	-0,24	0,40	0,24
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1,19	0,81	1,67	0,48
Коефіцієнт заборгованості	0,92	0,93	0,84	-0,08

Джерело: розраховано за даними ТОВ «ФДМ Буд».

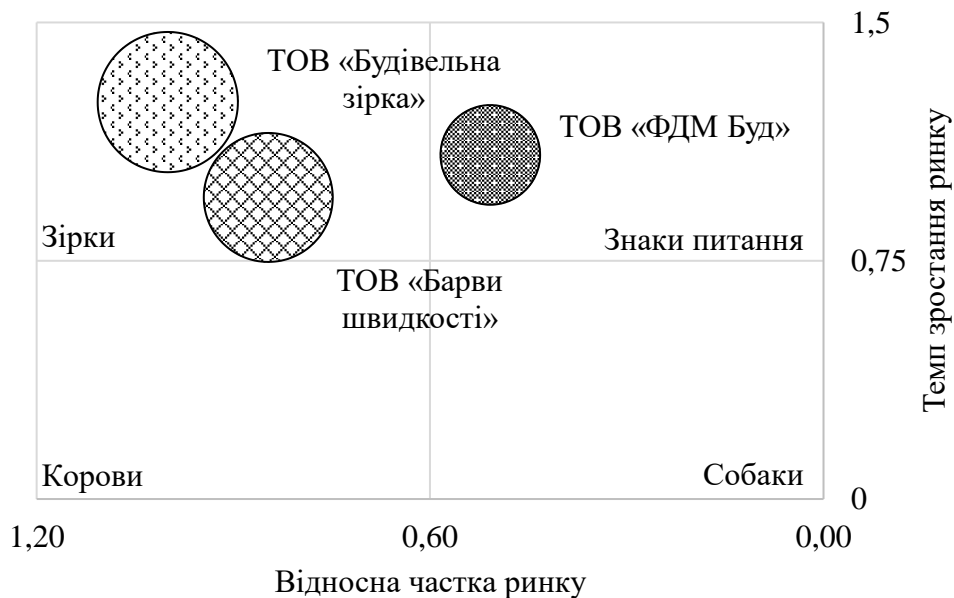
Не маючи значних можливостей щодо здешевлення продукції ТОВ «ФДМ Буд» для утримання клієнтів обрало іншу стратегію та орієнтується в своїй діяльності на інноваційні рішення. Підприємство співпрацює з світовими лідерами у виробництві будівельних матеріалів. Профіль компанії – це робота з матеріалами, які повністю вирішують питання оформленні фасадів, вікон,



дверей, огорожень, інтер'єрних рішень, сантехнічних елементів на кухнях та ванних кімнатах.

Для дослідження позиції підприємства на конкурентному ринку скористаємося досить відомим інструментом для виявлення потенціалу зростання товарів, брендів та компаній – матриці Бостонської консультативної групи (БКГ). Матриця БКГ допомагає в стратегічному розвитку та дозволяє проаналізувати актуальність товарів підприємства на ринку, виявити можливий потенціал зростання, визначити, які продукти краще розвивати, встановити напрями інвестування коштів [44].

Основними гравцями на ринку НРЛ панелей є три компанії: ТОВ «ФДМ Буд», ТОВ «Барви швидкості», ТОВ «Будівельна зірка». Аналіз стратегічної позицій компаній свідчить, що ринок є перспективним, характеризується середніми темпами зростання, а частка ринку є значною (рис. 2.4). Усі компанії знаходяться у верхніх квадрантах. Підприємства в квадрантах «Зірки» та «Знаки питання» потребують інвестування в розвиток та просування, а також інноваційних рішень та методів управління. ТОВ «ФДМ Буд» наближається до зірок за рахунок поки що меншої відносної частки ринку.



**Рис. 2.4. Стратегічний аналіз основних гравців на ринку НРЛ панелей в Україні**

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними [45; 46; 47; 48; 49].

Разом з тим ТОВ «ФДМ Буд» на відміну від конкурентів надає весь комплекс послуг – від проектування до монтажу. Це є конкурентною перевагою компанії та дозволяє за рахунок дотримання технології та досвіду працівників у вирішенні комплексних завдань забезпечити високу якість фасадних конструкцій, створювати вишукані та неперевершені дизайни фасадів та інтер'єру приміщень та виконувати роботи в стислі терміни.

ТОВ «ФДМ Буд» у своїй діяльності орієнтується не на продаж будівельних матеріалів, а на пропозиції створенні готових об'єктів, що дозволяє забезпечити високу якість за рахунок дотримання технології, власних ноу-хау, використання інноваційних підходів, нових матеріалів та задовольнити найвищі вимоги покупців. Компанія знає усі тонкощі обробки матеріалів та особливості застосування у будівництві завдяки тісній співпраці з виробниками, а також власного досвіду, який здобувся роками роботи в даній сфері. Це дозволяє краще розуміти як можна поєднувати та застосовувати матеріали в екстер'єрі чи інтер'єрі.

ТОВ «ФДМ Буд» є яскравим прикладом підприємства, яке успішно поєднує високий рівень автоматизації виробничих процесів, знання та досвід з ефективним використанням інформаційних технологій. Завдяки інвестиціям у сучасне обладнання та цифрові технології компанія сформувала міцний фундамент для подальшого власного інноваційного розвитку. Побудована ТОВ «ФДМ Буд» система бізнес-процесів дозволяє ефективно вирішувати наступні завдання:

- контролювати та відслідковувати всі етапи виробництва, починаючи від закупівлі та отримання матеріалів і до відвантаження готової продукції. Це дозволяє отримати повну картину бізнес-процесів, виявити вузькі місця та оптимізувати їх і головне гарантувати якість;

- володіти повною інформацією та приймати більш обґрунтовані рішення щодо планування виробництва, управління запасами, розробки нових продуктів та виходу на нові ринки;

– використовувати сучасні програмні продукти для моделювання та проектування, створення трьох мірних моделей об'єктів дозволяє не лише продемонструвати споживачу реальний вигляд об'єкту, але й оптимізувати використання матеріалів;

– контролювати виробничі процеси та забезпечувати високу якість продукції, мінімізувати кількість браку;

– випереджати конкурентів за рахунок орієнтації на інновації та пропозицію широкого асортименту продукції, що вирішує усі питання з оформленням фасадів, вікон, дверей, огорожень, інтер'єрних рішень, сантехнічних елементів на кухнях та ванних кімнатах;

– проводити аналіз ринку та запитів клієнтів для отримання нових знань, що можуть бути використані для розробки нових продуктів та послуг, а також для впровадження нових технологій.

Дослідимо стан інноваційної діяльності ТОВ «ФДМ Буд» за допомогою показників табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### Стан інноваційної діяльності ТОВ «ФДМ Буд»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., +,-
Кількість найменувань нових видів продукції, од.	3	1	2	-1
Кількість придбаних нових технологій, од.	–	1	1	1
Кількість впроваджених нових технологічних процесів, од.	1	1	1	–
Частка нових видів продукції у загальному її обсязі, %	28,1	26,5	32,4	4,3
Кількість інноваційних проектів, од.	1	–	2	1
Ступінь прогресивності технологій (частка нових технологій за обсягом), %	33,3	16,7	16,7	-16,7
Коефіцієнт інноваційного випуску, %	31,8	35,1	38,6	6,8

Джерело: розраховано за даними ТОВ «ФДМ Буд».

Досліджуване підприємство є досить інноваційно активним. Керівництво постійно дбає про впровадження у виробництво нових або удосконалених видів продукції. Закуповує, розробляє та впроваджує у виробничий процес нові технології проектування, обробки, будівництва, монтажу. В цілому за період

2021 р. – 2023 р. було впроваджено 6 нових видів продукції, придбано 2 та впроваджено 3 інноваційні технології, реалізовано 3 інноваційні проєкти. Це дозволило збільшити частку нових видів продукції на 4,3%, а коефіцієнт інноваційного випуску на 6,8%. Питома вага інноваційної продукції у вартісному вираженні у відсотках до вартості всієї продукції становить 38,6%. Ступінь прогресивності технологій залишається на високому рівні.

Розрахунок інтегральних показників інноваційної активності та інноваційної привабливості на основі методи запропонованої Пілявоз Т. М., Глущенко Л. Д. [12] та представлення даних в графічному вигляді дозволяє виявити наступні характеристики інноваційної діяльності на досліджуваному підприємстві. Спостерігається зростання показників інноваційної активності та інноваційної сприйнятливості (рис. 2.5). Інтегральний показник інноваційної сприйнятливості на підприємстві значно перевищує показник інноваційної активності ТОВ «ФДМ Буд», а отже потенціал до посилення інноваційної роботи на підприємстві високий. Інноваційна сприйнятливість знаходиться на задовільному рівні тоді як інноваційна активність все ж характеризується низьким рівнем.

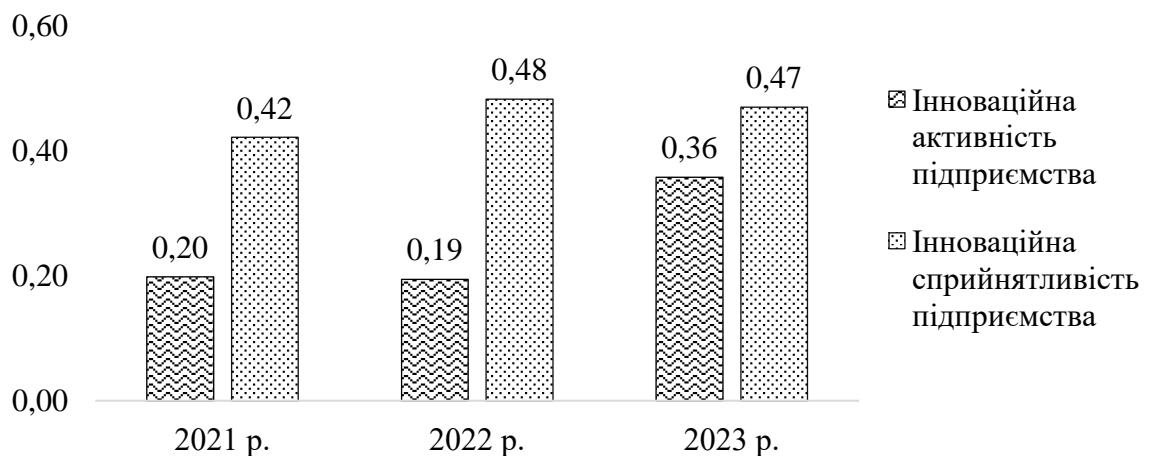


Рис. 2.5. Динаміка зміни інтегральних показників інноваційної активності та інноваційної сприйнятливості ТОВ «ФДМ Буд».

Джерело: розраховано та побудовано за даними ТОВ «ФДМ Буд» та методики [12].

Отже, проведена оцінка ефективності використання основних та оборотних засобів, трудових, фінансових, інформаційних, технологічних

ресурсів у поєднанні із фінансових аналізом, оцінкою інноваційної активності та спроможності до впровадження інновацій свідчить, що ТОВ «ФДМ Буд» володіє достатнім потенціалом для підтримки свого інноваційного розвитку. Дослідження ринкового середовища, основних конкурентів, трендів розвитку галузі вказує на зміну потреб на ринку будівництва та необхідність розробки нових рішень, а також впровадження нових технологій, матеріалів і цифрових продуктів.

## **Висновки до Розділу 2**

Будівельна галузь України в останні роки зіткнулась із значними викликами. Спочатку вплив пандемії COVID-19 негативно позначився на розвитку галузі, а з початком широкомасштабного вторгнення РФ на територію України було завдано значних руйнувань інфраструктурі, житловим будинкам та підприємницькому секторі. Загальна сума завданих матеріальних збитків на початок 2024 р. становила 157 млрд дол. США, з них 37,5% – це збитки в житловому секторі, 23,4% – в інфраструктурі, 8,7% – в соціальній сфері, 8,3% – майно та виробничі приміщення підприємств. Крім прямих збитків були розірвані ділові контакти, порушені логістичні канали постачання матеріалів та будівельної продукції, бізнесу довелося переорієнтуватися на нові ринку.

Бізнес в галузі будівництва зазнав великих втрат. Обсяги реалізації продукції у 2022 р. у співставних цінах скоротився на 64,8%. Кількість підприємств, які здійснюють будівництво у 2022 р. зменшилась на 31,53% у порівняння з 2021 р., кількість фізичних осіб-підприємців знизилась на 7,9%, кількість зайнятих працівників скоротилась на 25,3%. Капітальні інвестиції будівельних підприємств становили всього 40% від рівня 2021 р. У 2022 р. сектор будівництва отримав рекордний збиток порівняно з попередніми роками.

Вже у 2023 р. спостерігалось певне пожвавлення ринку будівельної продукції. Почала зростати кількості підприємств та фізичних осіб-

підприємців, на 25% зріс обсяг будівельної продукції у порівняльних цінах, поступового збільшувались капітальні інвестиції в будівництво. Бізнесу в галузі вдалося отримати позитивний фінансовий результат та забезпечити рентабельне виробництво.

Відбудова країни для будівельної галузі створює як нові виклики так і нові можливості. Зокрема, значні масштаби руйнування, зниження цілих міст та містечок, знищення чи пошкодження об'єктів національного значення, історичних та архітектурних пам'яток потребують розробки нових підходів та стандартів в будівельній галузі. Здійснюючи відновлення чи нове будівництво доцільно враховувати оновлені стандарти безпеки, екологічності, функціональності, довговічності, енергоефективності. Крім того значні обсяги руйнування потребують технологій швидкого будівництва, які очевидно базуватимуться на модульній схемі.

Досліджуване підприємство ТОВ «ФДМ Буд» є досить відомим на ринку оздоблювальних та облицювальних матеріалів. ТОВ «ФДМ Буд» є єдиним офіційним представником турецького виробника НРЛ панелей Gentaş Group в Україні. Дані матеріали вирізняються високими технічними характеристиками, відповідають усім сучасним вимогам до довговічності, екологічності, дизайну, легкості використання і дозволяють створювати витончені інтер'єри та екстер'єри. Підприємство у своїй діяльності орієнтується на якість та інноваційність. Надає весь комплекс будівельних послуг, від проектування, розробки дизайну, підбиранні матеріалів, обробки матеріалі та монтажу безпосередньо на об'єкті.

### РОЗДІЛ 3

## ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ФДМ БУД»

Будівництва відноситься до стратегічних галузей народного господарства. Впровадження стратегічного планування в управління будівельними підприємствами в умовах інноваційного розвитку є критично важливим для досягнення довгострокового успіху. Воно дозволяє ефективно використовувати нові технології та матеріали, оптимізувати ресурси, підвищити конкурентоспроможність та стійкість підприємства на ринку, а також забезпечити сталий розвиток у умовах швидких змін у глобальній індустрії будівництва.

При формуванні стратегії інноваційного розвитку досліджуваного підприємства доречно зупинитись на основних тенденціях інноваційних змін в будівельній галузі України. Тренди розвитку будівельної галузі можна об'єднати в наступні блоки:

1. Характерними для будівельної галузі стають нові архітектурні рішення, футуристичний дизайн, нестандартні підходи. На перше місце виходять нові форми та віяння, кольорова гамма, використання гри світла. Так, нові архітектурно-планові підходи та рішення до побудови будівель стають важливим чинником інноваційного розвитку сфери. Елементи приміщень та будинків часто набувають нових властивостей та можуть одночасно виконувати кілька ролей. Турбота про довкілля та раціональне використання енергетичних ресурсів підвищує вимоги до енергоефективності будівель. Для вирішення таких завдань архітекторам та будівельникам потрібні нові матеріали, сучасні технології та підходи до будівництва;

2. Посилюються вимоги до безпеки та надійності будівель. Для нашої країни в умовах продовження військової агресії та значного руйнування житлового фонду й комерційної нерухомості важливим є створення технологій прискореного зведення будівель й споруд. Очевидно потребуватимуть змін

технологія будівництва, доставки будівельних матеріалів, способів укладання, встановлення, монтажу, закладання конструкцій, блоків. На думку експертів будівельна галузь розвиватиметься у напрямку відходу від будівництва об'єктів безпосередньо на будівельних майданчиках до все більшого використання та переходу до будівництва об'єктів на основі встановлення вже готовий збірник конструкцій виготовлених на підприємствах;

3. Інтелектуалізація праці та проникнення цифрових технологій в будівельну галузь потребуватиме фахівців високої кваліфікації, які матимуть необхідні навиками роботи з новими технологіями. Сьогодні це є значною перешкодою для інноваційного розвитку галузі. Фахівців з високою кваліфікацією катастрофічно не вистачає, що часто виконавців та замовників змушує відмовлятися від застосування різноманітних новацій;

4. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій покращує доступ працівників до науково-технічної інформації та кращих досягнень науки і техніки, що прискорює обмін інформацією та полегшує впровадження новинок;

5. Значні перспективи інноваційного розвитку будівництва пов'язуються із цифровими технологіями. Цифровізація управлінської роботи дозволяє підвищити оперативність та покращити ефективність використання будівельних матеріалів за рахунок оптимізації виробництва, досягати більш точного планування, створювати реалістичні віртуальні зображення об'єктів, виконувати 3D моделювання для кращого вивчення властивостей об'єктів, мати кращі можливості для створення креативних елементів;

6. Важливим напрямом інноваційного розвитку є модернізація основних засобів будівельних підприємств. Неможливо впроваджувати та використовувати новації на застарілій технологічній та матеріальній базі. Проблемним моментом даного кроку завдань є значна залежність від виробництва необхідного технологічного обладнання виробниками з інших країн.

Підсумовуючи основні чинники інноваційного розвитку підкреслимо модернізація основних засобів та технологій будівельних підприємств, орієнтація галузі на енергоефективність, екологічність, раціональність при



використанні матеріалів, поліпшення кадрового забезпечення, навчання та підвищення кваліфікації працівників, оновлення будівельних нормативів та вимог, цифровізація систем управління на підприємствах та галузі, пошук фінансових механізмів підтримки інноваційного розвитку будівельної галузі, підвищення інноваційної культури в будівництві [50, с. 60].

Будівництво відноситься до капіталоємких галузей. Вартість будівельних матеріалів, значні логістичні витрати на доставку великогабаритних та великотоннажних вантажів, великі затрати праці та виконання будівельних робіт, сезонність виконання будівельних робіт, тривалість виконання великої кількості технологічних операцій, дослідження та розробки щодо впровадження нових технологій, інвестиції в сучасне обладнання створюють передумови для обов'язкового розвитку галузі на засадах стратегічного планування. Досягнути окупності капіталоємких проєктів можливо тільки в довгостроковому періоді. Це визначає необхідність застосування стратегічного розвитку будівельних підприємств.

Розробка стратегії інноваційного розвитку має враховувати зміни в зовнішньому середовищі, в національних традиціях та ментальності, трендах сучасності до екологічності, безпечності матеріалів, можливості переробки відходів, поведінці партнерів та конкурентів, змін політичних, законодавчих, економічних факторів, цифровізації бізнес-процесів, наукових дослідженнях в даній галузі. Не менш важливий вплив має і внутрішнє середовище підприємства. Стратегія інноваційного розвитку залежить від напряму роботи будівельного підприємства, місії та цілей діяльності. Стратегія враховує готовність підприємства до стратегічних змін та наявності кваліфікованого персоналу, доступу до ресурсів, відповідність системи менеджменту на підприємстві, можливість залучення фінансових коштів, вміння працювати з великими даними тощо [51]. Для обґрунтування можливих напрямів інноваційного розвитку ТОВ «ФДМ Буд» проведемо аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів (табл. 3.1). На думку американського дослідника А. Дюпона Чандлера аналіз та ранжування факторів внутрішнього та зовнішнього

середовища дозволяє підійти обґрунтовано до формування довгострокових цілей компанії, розробки програми дій та визначення пріоритетних напрямків залучення виробничих ресурсів [52].

Таблиця 3.1

### SWOT-аналіз середовища функціонування ТОВ «ФДМ Буд»

<p>Характеристика зовнішнього середовища</p> <p>Характеристика підприємства</p>	<p><b>Можливості (О)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відновлення зростання в галузі будівництва.</li> <li>2. Значні обсяги з ремонту та будівництва нового житла та нежитлових будівель.</li> <li>3. Зростання попиту на сучасні оздоблювальні, зносостійкі та екологічні матеріали.</li> <li>4. Зростання запитів на комплексні рішення.</li> <li>5. Орієнтація на прискорене виконання робіт</li> </ol>	<p><b>Загрози (Т)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміна податкової та регуляторної політики держави.</li> <li>2. Зростання конкурентної боротьби.</li> <li>3. Повільне відновлення попиту на ринку комерційної та житлової нерухомості.</li> <li>4. Продовження війни та обстрілів території України.</li> <li>5. Проблеми пошуку мотивованих висококваліфікованих працівників.</li> </ol>
<p><b>Сильні сторони (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Належна система управління.</li> <li>2. Чіткі управлінські рішення.</li> <li>3. Досконалі технічні рішення.</li> <li>4. Високий рівень якості продукції та надання послуг.</li> <li>5. Клієнтоорієнтованість.</li> </ol>	<p><b>Очікування (О + S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нові проєкти.</li> <li>2. Зростання обсягів продажу та надання послуг.</li> <li>3. Зацікавленість клієнтів в комплексних рішеннях.</li> <li>4. Посилення уваги до дизайнерських, естетичних, екологічних матеріалів.</li> </ol> <p><b>Стратегія:</b> Лідерства</p>	<p><b>Очікування (Т + S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимізація податкового навантаження.</li> <li>2. Розширення ринкової ніші.</li> <li>3. Формування нових ринків.</li> <li>4. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу.</li> </ol> <p><b>Стратегія:</b> Диференціація, адаптація</p>
<p><b>Слабкі сторони (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Маркетинг та продажі.</li> <li>2. Розвиток проєктів надання послуг.</li> <li>3. Складнощі з пошуком мотивованих висококваліфікованих працівників.</li> <li>4. Цифровізація.</li> <li>5. Висока вартість матеріалів.</li> </ol>	<p><b>Очікування (О + W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реалізація спільних проєктів з партнерами.</li> <li>2. Виконання монтажних робіт під консультуванням фахівців компанії.</li> <li>3. Впровадження цифрових рішень.</li> </ol> <p><b>Стратегія:</b> Слідування за лідером</p>	<p><b>Очікування (Т + W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання податкових платежів.</li> <li>2. Недобросовісна конкуренція.</li> <li>3. Повільний розвиток інфраструктури.</li> </ol> <p><b>Стратегія:</b> Пошуку ніші або вигідних сфер застосування технології</p>

Джерело: власні дослідження.

SWOT-аналіз підтверджує формування сприятливого внутрішнього та зовнішнього середовища для підтримки інноваційного розвитку ТОВ «ФДМ

Буд». Це дозволяє зосередити виробничі ресурси на створенні інноваційних продуктів, розробці та реалізації нових проєктів, розробці та впровадженні комплексних та технологічних рішень в різні сектори економіки, збільшення обсягу наданих послуг. Оптимальною стратегією вбачається стратегія інноваційного лідерства в галузі створення фасадів та виконання монтажних робіт, що передбачає вихід на новий рівень й перетворення компанії на одного з лідерів в секторів роботи з HPL панелями і керамогранітом.

Місія ТОВ «ФДМ Буд» – впровадження сучасних смарттехнологій у будівництві, створення функціональних і стильних просторів. Компанія надає клієнтам експертні технологічні рішення, орієнтуючись на їхні потреби, запити та можливості. Технології та матеріали з якими працює компанія надають можливість створювати стильні простори «open space», а також при потребі легко їх трансформувати в окремі приміщення і навпаки. У сфері оздоблювальних матеріалів компанія займає лідерські позиції завдяки своїм ключовим перевагам – технологічності, професійності та гнучкому підходу до роботи.

ТОВ «ФДМ Буд» займає нішу інноваційних рішень у будівельній галузі, спеціалізуючись на впровадженні дизайнерських рішень. Діяльність компанії орієнтована на якісне задоволення сучасних потреб клієнтів і підтримку високих стандартів у сфері оздоблювальних матеріалів. Компанія працює з найкращими європейськими виробниками будівельними компаніями преміум-класу, зокрема Alumil, Gentaş і Kalesinterflex та є офіційним представником останніх двох брендів в Україні [41]. Розробляються комплексні та інтегровані рішення, які поєднують технологічні можливості з потребами клієнтів. Компанія активно співпрацює з клієнтами, впроваджуючи програми лояльності для довгострокового партнерства. Створюються можливості для інтеграції різноманітних рішень у діяльність підприємств, що сприяє їх ефективному розвитку. Завдяки гарній репутації та значній частці ринку, підприємець утримує сильні позиції у своїй сфері діяльності.

Певним стримуючим чинником розвитку діяльності ТОВ «ФДМ Буд» є висока вартість будівельних матеріалів. Проте якщо врахувати експлуатаційні

витрати на підтримку об'єктів виготовлений із традиційних матеріалів та з HPL панелей, то перевага буде на стороні останніх. Значні обмеження також пов'язуються із пошуком мотивованих та висококваліфікованих працівників.

Ідентифікація чинників зовнішнього середовища та дослідження сильних та слабких сторін діяльності ТОВ «ФДМ Буд» дозволяє запропонувати наступні стратегії інноваційного розвитку: OS-стратегія – лідерства, TS-стратегія – диференціації або адаптації, OW-стратегія – слідування за лідером, TW – пошуку ніші або вигідних сфер застосування технології.

Стратегія лідерства передбачає концентрацію зусиль на створенні унікальних продуктів чи послуг або вдосконаленні існуючих, щоб виділитися серед конкурентів. Її мета – залучити клієнтів, які цінують інноваційність та унікальність, і готові платити за це більше. Для збереження лідерства на ринку та враховуючи основний напрям роботи ТОВ «ФДМ Буд» підприємству доцільно у напрямку створення багатофункціональних фасадів із інтеграцією в такі в майбутньому в такі фасади «розумних» систем.

Основна ідея пропонованого інноваційного проекту полягає в створенні фасадів з використанням HPL панелей, які виконують не лише естетичну, але й функціональну роль. Завдяки вбудованим технологіям такі фасади можуть забезпечувати енергоефективність, перетворювати енергію світла в електричну, регулювати освітлення, покращувати комфорт у приміщеннях та ін.

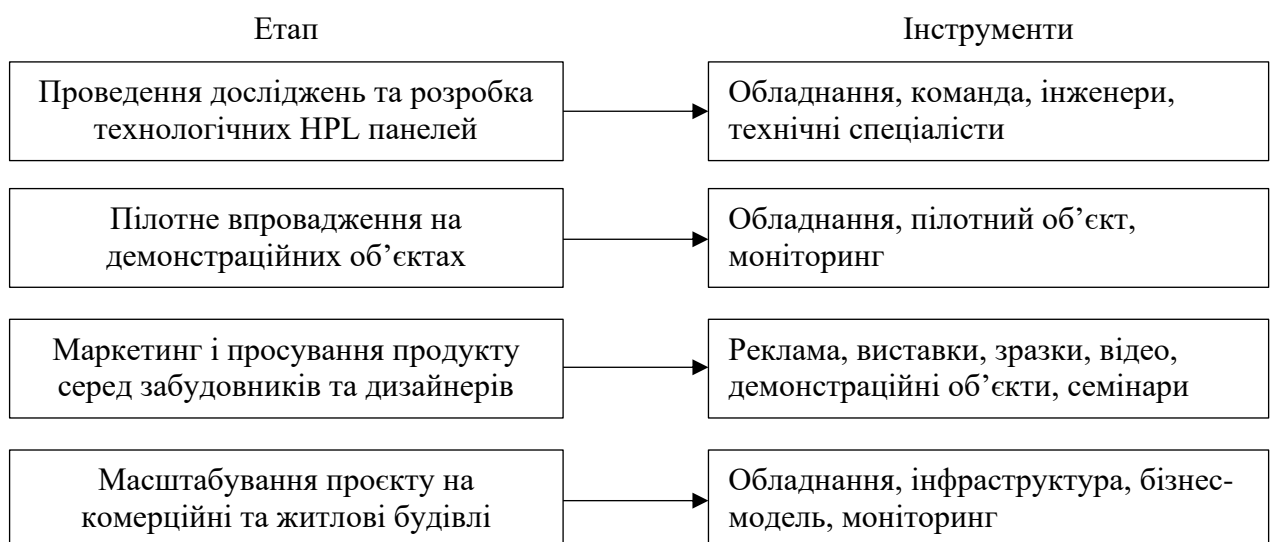
Нині перспективними напрямми використанням HPL панелей вважається:

1. Захист від надмірного нагрівання приміщень від сонячного проміння;
2. Інтегрування фотоелементів в HPL панелі та створення фасадів, які генерують електроенергію від сонячного світла;
3. Використання спеціального покриття панелей наноматеріалами для забезпечення самоочищення панелей;
4. Створення інтерактивних фасадів будівель з можливістю змінювати зовнішнього вигляду фасаду за рахунок LED-підвічування.

Виведення на ринок пропонованих удосконалених продуктів дозволяє ТОВ «ФДМ Буд» реалізувати наступні переваги: підвищення

конкурентоспроможності підприємства за рахунок пропозиції інноваційного продукту на ринку; економія ресурсів клієнтів за рахунок зменшення витрат на опалення, кондиціонування та електроенергію; здійснення соціально-відповідального бізнесу та посилення екологічного іміджу компанії; використання зносостійких матеріалів, довготривалий період експлуатації матеріалів з мінімальними затратами на обслуговування та відповідно зменшення викидів вуглекислого газу; взаємовигідна співпраця з архітекторами, дизайнерами, забудовниками, які прагнуть сучасних і функціональних рішень та спільна реалізації масштабних й амбітних проєктів.

Реалізація інновацій здійснюватиметься в кілька етапів (рис. 3.1). На початковому етапі здійснюється розробка нових продуктів (рішень з новими характеристиками). Для відпрацювання усіх етапів впровадження нової продукції, особливостей монтажу, перевірки технічних показників доцільно підібрати певний об'єкт для реалізації даного пілотного проєкту. Наступним кроком є вихід на ринок з новим продуктом та його просування за рахунок рекламування, участі у виставках, створення відео та розміщення в мережі Інтернет, анонс та проведення семінарів тощо. Завершення інноваційного проєкту передбачає контроль досягнення передбачених цілей та індикаторів серед яких рентабельність інвестицій, термін окупності, обсяги продажів тощо.



**Рис. 3.1. Етапи впровадження інноваційного проєкту**

Джерело: власні дослідження.

Такий проєкт підвищить репутацію підприємства як лідера у впровадженні інноваційних технологій у будівельній галузі. Ця стратегія дозволить підприємству враховувати сучасні тренди, підвищити свою ефективність та закріпити лідерські позиції на ринку розробки та побудови фасадних конструкцій. Початкові витрати на реалізацію проєкту представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Основні показники впровадження інноваційного проєкту, тис. грн

Показник	Потреба в коштах, тис. грн
Обладнання та програмне забезпечення:	
Закупівля обладнання (лазерні різали, ламіновальні машини, станки для обробки)	12548,1
Роботи з монтажу та налаштування обладнання	1254,8
Допоміжне обладнання (датчики, комп'ютерне обладнання)	501,9
Програмне забезпечення та ліцензії	1673,1
Виготовлення прототипів	
Дослідження, створення зразків, тестування	3137,0
Потреба в коштах	19115,0

Джерело: власні дослідження.

Вартість обладнання, монтажні та налагоджувальні роботи, додаткове обладнання (комп'ютерна техніка), навчання персоналу, витрати на проектування та виготовлення тестових зразків продукції оцінюється на суму понад 19,1 млн грн. Прогнозні значення реалізації інноваційного проєкту та інноваційної продукції наступні:

- середня вартість 1 м<sup>2</sup> «розумного» фасаду – 8456 грн;
- прогнозний обсяг реалізації за перші п'ять років – 45000 м<sup>2</sup>.
- дохід за 5 років – 457819,8 грн.

Економічне обґрунтування реалізації стратегії інноваційного розвитку наведений в таблиці 3.3. Наведені в таблиці дані демонструють, наскільки запропоновані новації та рішення сприятимуть економічному розвитку досліджуваного підприємства та посиленню економічної ефективності й конкурентоспроможності підприємства.

Дані таблиці свідчать, що інвестування коштів у інновації та інноваційні рішення є ефективним. Перші проєкти планується впровадити вже в перший рік

реалізації проєкту. В наступні роки прогнозується поступове збільшення обсягів продажу «смарт» фасадів. Проєкт генерує позитивні грошові потоки, що підтверджує приведення їх вартості до моменту інвестування. Отже, впровадження проєкту здатне забезпечити підприємством додаткову цінність.

Таблиця 3.3

### Розрахунок ефективності інвестування в розробку інноваційної продукції лідерства для ТОВ «ФДМ Буд»

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Обсяг інвестицій, тис. грн	19115,0	–	–	–	–
Виручка від реалізації інноваційної продукції, тис. грн	4228,0	48833,4	93227,4	141938,7	169592,3
Витрати на експлуатацію обладнання, тис. грн	3137,0	36232,4	69170,9	105312,6	125830,4
Амортизаційні відрахування, тис. грн	1911,5	1911,5	1911,5	1911,5	1911,5
Ставка дисконту, %	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5
Грошовий потік, тис. грн	-820,5	10689,5	22145,0	34714,6	41850,4
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	-820,5	9418,1	17190,3	23742,4	25218,3
Накопичений дисконтований грошовий потік з початку впровадження інноваційного проєкту, тис. грн	-820,5	8597,6	25787,9	49530,3	74748,6

Джерело: власні дослідження.

Накопичений дисконтований грошовий потік перевищує розрахунковий обсяг інвестицій. Чиста поточна вартість набуває додатного значення і становить 55633,6 тис. грн (табл. 3.4). Термін окупності інноваційного проєкту становить 2 роки 8 місяці. Внутрішня норма рентабельності за розрахунками становить 44,4% та значно перевищує коефіцієнт дисконтування. Рентабельність інвестицій на період реалізації проєкту 291,1%.

Таблиця 3.4

### Фінансові індикатори реалізації інноваційного проєкту

Показник	Прогнозний результат (2029 рік)
Інвестиції, всього, тис. грн	19115,0
Дисконтований грошовий потік, всього, тис. грн (d=13,5%)	74748,60
Чиста теперішня вартість проєкту (NPV), тис. грн	55633,60
Термін окупності (DPP), років	2,61
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	44,4%
Рентабельність інвестицій (ROI), %	291,05

Джерело: власні дослідження на основі методики [53].

Впровадження інновацій та нових технологій на ТОВ «ФДМ Буд» демонструє переваги стратегії лідерства та означає задоволення потреба нових клієнтів, а також вирішення нових задач існуючих клієнтів чи надання послуг з вищим рівнем сервісу. Очевидно, що технологічні продукти та багатофункціональні системи підвищуватимуть лояльність покупців та врешті сприяють зростанню продажів.

### **Висновки до Розділу 3**

Стратегія інноваційного лідерства покликана спрямувати усі ресурси на створення унікальних продуктів або послуг, які перевищуються за якістю та споживчими характеристиками існуючі на ринку товари чи модифікації (удосконалення) існуючих, щоб відрізнитися від конкурентів на ринку. Головна мета стратегії лідерства – постійно інвестувати в нові розробки та продукти, створювати нові ринки та привертати увагу клієнтів, для яких унікальність, інноваційність та функціональність продукту або послуги мають найвищий пріоритет.

Інноваційний проєкт, спрямований на розробку та впровадження технологічних HPL панелей, є перспективною ініціативою для підприємства. Він враховує сучасні тенденції у будівництві та дизайні, забезпечуючи інтеграцію інноваційних матеріалів у різноманітні об'єкти. Науково-дослідницький етап і пілотне тестування дозволять підтвердити конкурентоспроможність технології та оцінити її практичну цінність. Завдяки використанню сучасного обладнання та цифрових інструментів управління, проєкт забезпечить оптимізацію виробничих процесів і високу якість кінцевої продукції.

Ключовими перевагами проєкту є його спрямованість на ринок забудовників та дизайнерів, що відкриває можливості для формування стійких бізнес-зв'язків і зростання ринкової частки. Інструменти маркетингу та програми лояльності сприятимуть збільшенню попиту на продукцію, а



масштабування виробництва забезпечить задоволення цього попиту. Завдяки чіткому плануванню, ефективному управлінню ресурсами та адаптивності до ринкових змін, проєкт здатний забезпечити підприємству стратегічну перевагу та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

Стратегія інноваційного розвитку – це загальний довгостроковий план розвитку підприємства, спрямований на досягнення його основних цілей, ефективне використання ресурсів і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Стратегія інноваційного розвитку, розроблена відповідно до представленого компонентного складу дозволяє отримати відповідь на безліч важливих питань щодо подальшого розвитку підприємства. Вона враховує розвиток продукту та розробку ціннісної пропозиції компанії, рішення про асортимент товарів та послуг, формування нового чи розвиток існуючого ринку, забезпечення інноваційного розвитку підприємства трудовими, фінансовими, матеріальними ресурсами, особливості комунікації з клієнтами та партнерами компанії, стратегія ціноутворення на нові товари чи послуги, особливості проведення маркетингових досліджень та ін.

Стратегію інноваційного розвитку підприємства можна представити у вигляді комплексного проєкту з побудови його інноваційної екосистеми. Елементами стратегії інноваційного розвитку є місія та цілі діяльності підприємства, інноваційний потенціал, бюджет на здійснення пошуку, розробку, впровадження та просування інновацій, план розробки та впровадження новацій, формування інноваційної інфраструктури та власне стратегічний план.

В останні роки ринок будівельних матеріалів та галузь будівництва в цілому зазнала великих втрат. Обсяги реалізації продукції галуззю у 2022 р. у співставних цінах скоротився на 64,8%. Кількість підприємств, які здійснюють будівництво у 2022 р. зменшилась на 31,53% у порівняння з 2021 р., кількість фізичних осіб-підприємців знизилась на 7,9%, кількість зайнятих працівників скоротилась на 25,3%. Капітальні інвестиції будівельних підприємств становили всього 40% від рівня 2021 р. У 2022 р. сектор будівництва отримав рекордний збиток порівняно з попередніми роками. Все це негативно позначилось на ринкових очікуваннях усіх учасників економічних відносин.

У 2023 р. спостерігалось певне пожвавлення ринку будівельної продукції. Почала зростати кількості підприємств та фізичних осіб-підприємців, на 25% зріс обсяг будівельної продукції у порівняльних цінах, поступового збільшувались капітальні інвестиції в будівництво. Бізнесу в галузі вдалося отримати позитивний фінансовий результат та забезпечити рентабельне виробництво.

Відбудова країни для будівельної галузі створює як нові виклики так і нові можливості. Зокрема, значні масштаби руйнування, зниження цілих міст та містечок, знищення чи пошкодження об'єктів національного значення, історичних та архітектурних пам'яток потребують розробки нових підходів та стандартів в будівельній галузі. Здійснюючи відновлення чи нове будівництво доцільно враховувати оновлені стандарти безпеки, екологічності, функціональності, довговічності, енергоефективності. Крім того значні обсяги руйнування потребують технологій швидкого будівництва, які очевидно базуватимуться на модульній схемі.

ТОВ «ФДМ Буд» є єдиним офіційним представником турецького виробника НРЛ панелей Gentaş Group в Україні. Дані матеріали вирізняються високими технічними характеристиками, відповідають усім сучасним вимогам до довговічності, екологічності, дизайну, легкості використання і дозволяють створювати витончені інтер'єри та екстер'єри. Це дозволяє підприємству запропонувати унікальні рішення на ринку оздоблювальних та облицювальних матеріалів та дозволяє задовольнити будь-які дизайнерські та архітектурні запити клієнтів.

ТОВ «ФДМ Буд» навіть у кризовий 2022 рік завдяки професіоналізму менеджменту вдалося досягнути вагомих результатів. У 2023 р. обсяги реалізації продукції у порівнянні із 2021 р. зросли на 17,3% досягнувши 93387,8 тис. грн. Зростання продажів спостерігались за всіма групами товарів. У відносному вимірі найбільше змінились продажі вуличних меблів та шаф-локерів, відповідно на 29,4% та 17,0%.

Підприємство є прибутковим. У 2023 р. розмір отриманого прибутку збільшився майже в 2 рази відносно 2021 р. В абсолютному вимірі чистий прибуток досягнув 3367,7 тис. грн. разом з тим показник рентабельності залишаються досить низькими. Найвища рентабельність продажів 3,61% спостерігалась у 2023 р. і є недостатньою для забезпечення високого рівня інвестиційної активності підприємства.

На підприємстві спостерігається зростання ефективності використання основних та оборотних засобів. Фондоозброєність праці збільшилась на 25,4% або на 75,3 тис. грн. Фондовіддача знизилась на 37,6% або з 22,4 грн у 2021 р. до 13,9 грн у 2023 р. Загальний фінансово-економічний стан підприємства є задовільним. Показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості значно перевищують рекомендовані параметри. Отже, ТОВ «ФДМ Буд» має необхідні ресурси для реалізації амбітних інноваційних проєктів.

Підприємство спеціалізується на проєктуванні та монтажу вентильованих фасадів, проєктуванні, створенні та встановленні сантехнічних кабін, дитячих майданчиків, декоративних огорожень для сходів, громадських зон в кафе, проєктуванні та створенні меблів для вулиць та приміщень, шаф локерів. Для успішного просування продукції на регіональному ринку було зареєстровано торгову марку Archiclub. Також компанія для проведення демонстрацій та можливостей використання сучасних матеріалів створено інноваційний шоурум та івент-простір.

Основними пріоритетними цілями для ТОВ «ФДМ Буд» є якість, інноваційність, унікальність, функціональність. Для отримання найкращих результатів підприємство пропонує комплексні рішення надаючи весь комплекс будівельних послуг – від проєктування, розробки дизайну, підбиранні матеріалів, обробки матеріалі до монтажу безпосередньо на об'єкті замовника. Це дозволяє отримати найвищу якість готовий конструкцій та високий рівень задоволення клієнтів.

Проведення комплексного аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів компанії, здійснення аналізу фінансово-економічних

показників та майнового стану підприємства, проведення оцінки інноваційного потенціалу, проведення стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ТОВ «ФДМ Буд» дозволило оцінити стратегічну позицію досліджуваного підприємства та обґрунтувати стратегію інноваційного лідерства. Дана стратегія передбачає концентрацію зусиль на створенні унікальних продуктів чи послуг або вдосконаленні існуючих, щоб відрізнятись від конкурентів. Мета стратегії лідерства – залучення клієнтів, які цінують інноваційність та унікальність, і готові платити більше за такі товари, за більшу зручність, креативність, додатковий функціонал.

Для створення нового ринку, умов довгострокового зростання ТОВ «ФДМ Буд», зміцнення конкурентних позицій та збільшення ринкової вартості підприємства обґрунтовано інноваційний проєкт з впровадження технологічних HPL панелей. Інтеграція нових цифрових технологій та HPL панелей дозволяє розробляти розумні рішення. Такі «смарт» фасади крім дизайну можуть виконувати й інші функції, зокрема захист від нагрівання, використання фотоелементів в фасадах для виробництва електроенергії, використання LED-технологій для зміни вигляду фасаду. Представлений інноваційний проєкт враховує сучасні тенденції у будівництві та дизайні й забезпечуючи інтеграцію інноваційних матеріалів у різноманітні об'єкти.

Економічне обґрунтування проєкту підтверджує доцільність інвестування коштів у інновації та інноваційні рішення. Потреба в інвестиційних ресурсах становить 19115,0 тис. грн. Чиста поточна вартість проєкту набуває додатного значення (55633,6 тис. грн). Термін окупності інноваційного проєкту становить 2 роки 8 місяці. Внутрішня норма рентабельності становить 44,4% та значно перевищує коефіцієнт дисконтування. Рентабельність інвестицій на період реалізації проєкту 291,05%. Отже, впровадження проєкту здатне забезпечити підприємством додаткову цінність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Яненко І. Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика : монографія. Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. 380 с.
2. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.
3. Інноваційний розвиток підприємства : підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.
4. Прохорова В. В., Божанова О. В. Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2020. № 2. С. 132–140.
5. Ковтуненко К. В., Коцага А. О. Інноваційний розвиток бізнес-структур: сутність, тлумачення, теорії та підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 43–55.
6. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
7. Ємельянов О. Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8329> (дата звернення 09.09.2024).
8. Міщук Є. В., Воронов Д. С. Інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах євроінтеграції: управлінські підходи та роль публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 209–216.
9. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.
10. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібник. Дніпро : Акцент ПП, 2017. 404 с.

11. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
12. Пілявоз Т. М., Глущенко Л. Д. Методичний підхід до оцінювання результатів інноваційного розвитку підприємства на базі інтегрального показника рівня інноваційного розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL : [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2018/42.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2018/42.pdf) (дата звернення 10.09.2024).
13. Набатова О. О. Соціальні інновації: поняття, види, суб'єкти. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого*. 2011. № 6. С. 58–66.
14. Йозеф Алоїс Шумпетер (Joseph Alois Schumpeter). *Візіонери* : вебсайт. URL : <https://visionary.management.com.ua/management/jozef-alois-shumpeter-joseph-alois-schumpeter/> (дата звернення 10.09.2024).
15. Маслюківська А. Інноваційна теорія Йозефа Шумпетера: Від класичного визначення поняття «інновація» до сучасного розуміння інноваційних ідей. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Економіка*. 2013. № 145. С. 59–61.
16. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship*. London: Routledge, 2014. 368 p.
17. Інноваційний розвиток підприємства : підручник / За заг. ред. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.
18. Частота запитів слова інновація в мережі Інтернет. *Google Trends* : вебсайт. <https://trends.google.com> (дата звернення 10.10.2024).
19. Єрмаков О. В. Інноваційна діяльність – сутність та значення. *New Areas of Scientific Research: Exploring New Frontiers*: collection of abstracts XLIX International scientific and practical conference, November, 27–29, 2024, Naples, Italy. International Scientific Unity, 2024. P. 151–153.
20. Радинський С. Стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних*

*економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 22–24 вер. 2016 р. Тернопіль : Крок, 2016. С. 180–182.

21. Лук'янчук О., Ткачук Т. Інноваційна стратегія: сутність, особливості використання, економічний ефект. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 2 (21). С. 312–321. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19lomvee.pdf> (дата звернення 10.10.2024).

22. Кащена Н. Б. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. *Підприємництво та інновації*. 2020. №11–2. С. 37–43.

23. Прушківська Е. В., Авраменко К. О. Інноваційні стратегії розвитку міжнародних компаній в умовах глобалізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. №4. С. 28–35.

24. Орлова В. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1 (8). С. 79–85.

25. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Зянько В. В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України. Вінниця : ВНТУ, 2015. 172 с.

26. Грабчук І. Ф., Бугайчук В. В., Аляб'єва В. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 24. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення 10.10.2024).

27. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Тімар В. С. Особливості впровадження інновацій в малому бізнесі в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3742/3663> (дата звернення 07.10.2024).

28. Луцій О. П., Корнійчук Т. А. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Економіка та управління. 2022. № 6. URL :



<https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-07/2022-6-04-07> (дата звернення 12.10.24).

29. Грабчук І. Ф., Бугайчук В. В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1861/1793> (дата звернення 15.10.24).

30. Теоретичні аспекти стратегування у реалізації інноваційного розвитку підприємства / Н. І. Гавловськ, Л. О. Тарасенко, , Р. Є. Чумак, А. П. Венгер. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 26–30. URL : [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(4)) (дата звернення 15.09.24).

31. Колотюк О. І., Шукун О. М., Локтіонова І. С. Формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 67. С. 103–107.

32. Стратегічний аналіз галузі : навч. посіб. / За ред. Лотиш О.Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019 248 с.

33. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на початок 2024 року / Kyiv School of Economics, Міністерство відновлення, Міністерство економіки України та ін. К. : Kyiv School of Economics, 2024. 39 с. URL : [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf) (дата звернення 21.10.24).

34. Діяльність підприємств. *Державна служба статистики України* : вебсайт. URL : [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm) (дата звернення 21.10.24).

35. Індекси цін у будівництві. *Державна служба статистики України* : вебсайт. URL : [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ct/icbud\\_p/icbud\\_p\\_u/arh\\_icbud\\_p\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ct/icbud_p/icbud_p_u/arh_icbud_p_u.htm) (дата звернення 21.10.24).

36. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози / Kyiv School of Economics, Технології прогресу. К. : Kyiv School of Economics, 2024. 111 с. URL : <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/>

02\_09\_24\_Zvit\_Strukturni\_zmini\_ta\_vikliki\_v\_budivelnii--\_industrii--.pdf (дата звернення 21.10.24).

37. Відбудова України – це велика можливість для постачальників будь-якого розміру! *Big Recovery Portal* : вебсайт. URL : <https://brp.org.ua/business-info> (дата звернення 15.11.24).

38. Цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням. *DREAM* : вебсайт. URL : <https://dream.gov.ua/ua> (дата звернення 21.10.24).

39. Загальні відомості про товариство з обмеженою відповідальністю «ФДМ Буд». *Clarity-project* : вебсайт. URL : <https://clarity-project.info/edr/42736168> (дата звернення 15.11.24).

40. Gentaş Group. *Gentaş* : вебсайт. URL : <https://genfasad.com.ua/> (дата звернення 15.11.24).

41. Про простір. *ARCHICLUB* : вебсайт. URL : <https://archiclub.ua/about-us/> (дата звернення 15.10.24).

42. ФДМ Буд, ТОВ. *Work.ua* : вебсайт. URL : <https://www.work.ua/jobs/by-company/1377068/#jobs> (дата звернення 01.12.24).

43. Сукач О. О. Факторний аналіз показника зарплатовіддачі на підприємстві. *Вісник ХДУ. Сер. Економічні науки*. 2014. Вип. 6, ч. 3. С. 158–161.

44. Матриця BCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії. *Baker Tilly* : вебсайт. URL : <https://bakertilly.ua/матриця-bcg-зручний-метод-для-простого-а/> (дата звернення 10.11.24).

45. ВІ – Показники зовнішньої торгівлі України. *Державна митна служба України* : вебсайт. <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/value-of-goods-hs-code> (дата звернення 10.11.24).

46. Товариство з обмеженою відповідальністю «Барви швидкості». *Clarity Project* : вебсайт. <https://clarity-project.info/tenderer/34817933> (дата звернення 10.11.24).

47. Товариство з обмеженою відповідальністю «Будівельна зірка». *Clarity Project* : вебсайт. <https://clarity-project.info/edr/35321915> (дата звернення 10.11.24).

48. Budzirka: вебсайт. <https://budzirka.com/> (дата звернення 10.11.24).

49. Декоративні HPL панелі. *Барви швидкості* : вебсайт. <http://barvyshvydkosti.com/catalog/7-deknrativnyue-plastiki/> (дата звернення 10.11.24).

50. Бородін М. О., Лазебна А. А. Проблеми інноваційного розвитку будівельної галузі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2 (29). С. 57–63.

51. Єрмаков О. В. Актуальні напрями інноваційного розвитку будівельних підприємств. *Механізми управління розвитком територій* : зб. наук. праць. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 283–285.

52. Chandler A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. The M.I.T Press. 1962. 463 p.

53. Чепелюк Г. М. Методи оцінки інвестиційного проекту, які використовуються при банківському інвестиційному кредитуванні. *Ефективна економіка*. № 10. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5810> (дата звернення: 25.11.2024).

54. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. *Законодавство України* : вебсайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення 12.10.2024).

55. Крупка М. І., Демчишак Н. Б., Гриб В. М. Структурний аналіз інноваційної діяльності підприємств в Україні у контексті формування пріоритетів фінансового регулювання. *Світ фінансів*. 2019. № 3 (60). С. 37–52.

56. Vazhal I. *The Theory of Economic Development of J. A. Schumpeter: Key Features*. K: National University of Kyiv-Mohyla Academy, 2016. 17 p.

57. Жибак М. М. Стан, проблеми та шляхи удосконалення інноваційної діяльності в аграрних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2012. № 10. С. 66–69.

58. Краснокутська Н. В. *Інноваційний менеджмент: навч. посіб.* К.: КНЕУ, 2003. 504 с.

59. Кіпіоро І. М. Проблеми та перспективи інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка аграрного сектора та управління національним господарством*. 2014. Вип. 1 (53). С. 120–126.

60. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV в редакції закону від 31.03.2023 р. *Законодавство України* : вебсайт. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 07.12.2024).

61. Олійник О. Поняття «інновація» та «новація» в освітньо-науковому дискурсі. *Збірник наукових праць*. № 37 (1). 2022. С. 88–93.

62. Сталий розвиток бізнесу – перспектива суспільно-економічного зростання / Деркач О.В., Додурич С. В., Єрмаков О. В., Кашка С. В., Ковальчук М. О. *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів* : матеріали збірника II Всеукр. наук.-практ. конф. 01 лют. 2024 р. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 249–256

63. Управління персоналом підприємницьких структур / Деркач О. В., Додурич С. В., Єрмаков О. В., Кашка С. В., Ковальчук М. О. *Механізми управління розвитком територій* : зб. наук. праць у 2 ч. Житомир: Поліський національний університет, 2023. Ч. 2. С. 183–186.

64. Геоінформаційні системи управління розвитком бізнесу / Деркач О. В., Додурич С. В., Єрмаков О. В., Кашка С. В., Ковальчук М. О. *Студентські наукові читання – 2023* : зб. наук. праць наук.-практ. конф. за результатами I туру Всеукр. конк. студент. наук. робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 266–268.

## **ДОДАТКИ**