

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ННІ неперервної освіти

ПОГОДЖЕННЯ
В.о. директора ННІ неперервної освіти

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
В.о. завідувача кафедри
публічного управління,
менеджменту інноваційної
діяльності та дорадництва

_____ **Юлія НЕГОДА**

_____ **Ольга ВИТВИЦЬКА**

« _____ » _____ 2025 р.

« _____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему **«Економічні методи управління інноваційною діяльністю підприємств»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма «Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю»

Орієнтація освітньої програми _____ освітньо-професійна _____

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

_____ **Ольга ВИТВИЦЬКА**

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент

_____ **Тереза МИКИЦЕЙ**

Виконав

_____ **Володимир КРАМАРЕНКО**

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ННІ неперервної освіти**

ЗАТВЕРДЖУЮ
**В.о. завідувача кафедри
публічного управління, менеджменту
інноваційної діяльності та дорадництва**

д.е.н., проф. _____ **Ольга ВИТВИЦЬКА**
“ _____ ” _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ**

Крамаренку Володимиру Вікторовичу

[прізвище, ім'я, по-батькові]

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю»**

Орієнтація освітньої програми _____ **освітньо-професійна** _____

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **«Економічні методи управління інноваційною діяльністю підприємств»**

Затверджена наказом ректора НУБіП України № 856 «С» від 14.05.2025 р.

Термін подання завершеної роботи на кафедру **2025.10.29**

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: офіційні статистичні матеріали, законодавчі та нормативні документи, що регламентують управління підприємств і результати власних досліджень, статистична звітність підприємства.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи управління інноваційною діяльністю підприємства
2. Комплексний аналіз економічних методів управління інноваційною діяльністю АТ «Житомирський маслозавод»
3. Удосконалення системи економічних методів управління інноваційною діяльністю АТ «Житомирський маслозавод»

Перелік графічного матеріалу : 30 таблиць, 11 рисунків.

Дата видачі завдання **«10» жовтня 2024 р.**

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи _____

Тереза МИКИЦЕЙ

Завдання прийняв до
виконання _____

Володимир КРАМАРЕНКО

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему: «Економічні методи управління інноваційною діяльністю підприємств». Основна частина складає 110 сторінок комп'ютерного тексту. В роботі міститься 30 таблиць, 11 рисунків, додатки, список використаних літературних джерел нараховує 73 найменувань.

Метою нашого дослідження є пошук напрямків удосконалення економічних методів управління інноваційною діяльністю в умовах функціонування підприємства на сучасному етапі розвитку.

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність АТ «Житомирський маслозавод», що здійснює свою діяльність в сфері молочної промисловості.

Предметом дослідження є процес удосконалення економічних методів інноваційної діяльності підприємства.

Методи дослідження. При вивченні удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства були використані такі методи та прийоми дослідження: монографічний метод дослідження, статистико-економічний метод, балансовий метод дослідження, розрахунково-конструктивний метод дослідження.

У першому розділі розкрито теоретичні основи інноваційної діяльності підприємства, її економічну сутність, особливості управління та міжнародний досвід організації інноваційних процесів. Додатково акцентовано увагу на ролі інновацій як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства. Другий розділ побудований на проведенні комплексного аналізу економічних методів управління інноваційною діяльністю АТ «Житомирський маслозавод», досліджено організаційно-економічні характеристики підприємства та оцінено стан його інноваційної активності. Додатково проаналізовано ефективність чинної системи управління інноваційними процесами та визначено ключові проблеми, що стримують розвиток підприємства. Третій розділ присвячено розробці шляхів вдосконалення системи економічних методів управління інноваційною діяльністю АТ «Житомирський маслозавод», обґрунтовано стимули та оцінено ефективність запропонованих заходів. Додатково охарактеризовано очікуваний вплив упроваджених інновацій на економічні результати підприємства.

Ключові слова: ІННОВАЦІЇ, ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ, ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ, ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА, ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МОДЕРНІЗАЦІЯ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Економічна сутність інновацій та інноваційної політики підприємства	9
1.2. Особливості системи управління інноваційною діяльністю підприємства	16
1.3. Зарубіжний досвід організації системи управління інноваційною діяльністю	27
Розділ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Житомирський маслозавод»	38
2.2. Аналіз методів управління інноваційною діяльністю підприємства	45
2.3. Оцінка стану інноваційної діяльності на підприємстві	60
2.4. Оцінка системи управління інноваційними процесами на підприємстві	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	80
3.1. Формування пропозицій щодо покращення системи управління інноваціями	80
3.2. Обґрунтування економічних методів стимулювання інновацій	86
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів	91
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	104
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, швидким технологічним розвитком та зростаючою невизначеністю зовнішнього середовища. За таких умов ключовою передумовою забезпечення сталого розвитку, підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств стає активна інноваційна діяльність. Вона не лише сприяє оновленню продукції, технологій і виробничих процесів, але й формує основу для довгострокової стратегічної переваги. Проте результативність інноваційного розвитку значною мірою визначається тим, наскільки ефективно підприємство застосовує економічні методи управління інноваційною діяльністю.

Економічні методи управління виступають важливим інструментом впливу на мотивацію учасників інноваційних процесів, оптимізацію використання ресурсів та формування сприятливих умов для реалізації інноваційних проєктів. До таких методів належать: фінансування інновацій, система матеріального стимулювання, інвестиційна політика підприємства, бюджетування, інноваційне ціноутворення, податкові та кредитні механізми, а також інші економічні важелі, які забезпечують раціональне управління інноваційною діяльністю. У сучасних українських реаліях, коли підприємства зіштовхуються з необхідністю адаптації до зовнішніх викликів, важливість правильного вибору та застосування економічних методів зростає особливо.

Сучасні умови розвитку вітчизняних підприємств вимагають підвищення ефективності інноваційних процесів, удосконалення економічних механізмів їх підтримки та пошуку оптимальних підходів до управління інноваційною діяльністю. Хоча дана проблематика широко висвітлена у науковій літературі, комплексне застосування економічних методів управління інноваційною діяльністю в умовах трансформаційної економіки України все ще вимагає поглибленого дослідження та уточнення.

Питанням економічних методів управління інноваційною діяльністю підприємств присвячена значна увага з боку науковців. Так, вагомий внесок в розвиток системи моніторингу інноваційної діяльності здійснили С.В. Валдайцева, О. Витвицької, Г.М. Добрава, С.Ю. Крикуненко К.В., Янковець та інших. Дослідження інноваційних процесів та економічних основ їх управління знайшли відображення у працях вітчизняних науковців, зокрема О.Ф. Грищенко, Б.Т. Кільяненка, О.П. Осики, А.П. Гречана, та ін., проте не вирішеними на сьогодні залишаються питання комплексної оцінки рівня інноваційної діяльності та виокремлення напрямів удосконалення системи інноваційного менеджменту в сучасних умовах господарювання підприємств.

Потреби подальшої розробки науково-методичних основ управління економічними методами інноваційної діяльності обумовили актуальність даної магістерської роботи, значимість системно-аналітичних досліджень і прикладних результатів дослідження.

Мета і задачі дослідження. Метою нашого дослідження є пошук напрямків удосконалення економічних методів управління інноваційною діяльністю підприємства на сучасному етапі розвитку.

Досягнення мети передбачало формування та вирішення наступних наукових та практичних **завдань**:

- дослідити економічний зміст інновацій та інноваційної політики підприємства;
- розглянути особливості управління інноваційною діяльністю підприємства;
- дослідити зарубіжний досвід формування системи інноваційного менеджменту підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства та оцінка ефективності управління АТ «Житомирський маслозавод»;
- здійснити оцінку стану інноваційної діяльності на підприємстві;
- провести аналіз системи управління інноваційними процесами на підприємстві;

- визначити напрямки удосконалення управління інноваційною діяльністю на підприємстві;
- визначити напрямки удосконалення системи управління підприємством;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів;

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність АТ «Житомирський маслозавод», що здійснює свою діяльність в сфері молочної промисловості.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти процесу удосконалення економічних методів управління інноваційною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. При вивченні удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства були використані такі методи та прийоми дослідження: монографічний метод дослідження, статистико-економічний метод, балансовий метод дослідження, розрахунково-конструктивний метод дослідження.

Інформаційною базою дослідження послужили офіційні статистичні матеріали, законодавчі та нормативні документи, що регламентують управління підприємств і результати власних досліджень, статистична звітність підприємства.

Апробація результатів дослідження. Оpubліковано тези: «Підходи до економічної оцінки управління інноваційної діяльності» у матеріалах Міжнародного науково-практичного семінару «ІННОВАЦІЇ ТА КОНСАЛТИНГ У ЄВРОПЕЙСЬКИХ ВИМІРАХ» К.: НУБіП України, 2025.

Практичне значення отриманих результатів. Реалізація пропозицій автора сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності підприємств в результаті удосконалення управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

Структура роботи. Магістерська робота викладена на 110 сторінках друкованого тексту, складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, містить 30 таблиць, 11 рисунків, додатки 1. Список використаних літературних джерел нараховує 73 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність інновацій та інноваційної політики підприємства

Термін “інновація” (з англ. innovation – нововведення) утворене з двох словосполучень: лат. novatio – новація, новизна, оновлення, заміна) і англ. префікса in – в). Між тим потрібно розмежовувати поняття “новація” та “інновація”, оскільки, новація – продукт інтелектуальної діяльності, а інновація – кінцевий результат інноваційної діяльності.

Основоположником терміна “інновація”, запровадженого в економічну науку, вважається австрійський учений Й.А. Шумпетер, який у праці “Теорія економічного розвитку” 1912 року вводить словосполучення “нова комбінація [89, с. 7] покращання якості виробництва, не шляхом дрібних поліпшень старого устаткування, а введення абсолютно нових основних засобів виробництва”, згодом удосконалюючи свою теорію Й.А. Шумпетер словосполучення “нова комбінація” заміняє терміном “інновація” у праці “Кон’юнктурні цикли” 1939 року, де дає таке визначення: “...інновація [89, с.53] зміни з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організацій”.

Доцільно звернути увагу на визначення “інновації”, яке дає найвпливовіший теоретик менеджменту ХХ століття П. Друкер: “...інновації (або новаторство) [15, с. 20] – це особливий засіб підприємців, за допомогою якого вони досліджують зміни в економіці та суспільстві з метою використання їх у бізнесі чи різних сферах обслуговування”, більше того, деякі сучасні науковці вважають саме П. Друкера засновником терміна “інновація”, оскільки у запропонованому ним визначенні знайшли своє відображення ті моменти, що найчастіше вживаються фактично в усіх сферах життєдіяльності людини.

Термін “інновація” почав використовуватись у вітчизняній управлінській діяльності на початку 90-х років ХХ століття і швидко набув поширення в

управлінській сфері діяльності підприємства. Управління інноваційною діяльністю ґрунтується на теоретичних положеннях інноваційного менеджменту: суб'єкта управління та об'єкта управління.

Аналізуючи праці різних авторів, наведемо основні типи інновацій, які дають можливість побачити місце управлінської інновації та її відмінність від інших інновацій (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Типи інновацій

Джерело: [39, с.96]

Ефективне управління інноваційною діяльністю спонукає до розвитку на підприємстві інших типів інновацій.

Для подальшого дослідження систематизуємо у табл. 1 підходи вітчизняних вчених щодо визначення термінів “інновація”, “інноваційна діяльність”, “інноваційний менеджмент”, які використовуються поряд із понятійним апаратом “управління інноваційною діяльністю”. З огляду на сутнісні трактування інновації у табл. 1 в управлінні інноваційної діяльності, є усі підстави розглядати її і як процес, і як результат. Інновація як процес означає фактичне використання ідей, що приводять до змін. Інновація як результат передбачає креативну діяльність для отримання нового чи удосконаленого продукту. Деякі із зазначених авторів (табл. 1), окрім основних визначень інновації – інноваційна діяльність, інноваційний менеджмент в управлінні інноваційної діяльності, – дають безпосередньо визначення понятійному апарату – управління інноваційною діяльністю.

Стадник В.В., Дудар Т.Г., Козловський В.О. розглядають управління

інноваційною діяльністю як складову менеджменту сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства [70, 16, 30].

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення термінів “інновація”, “інноваційна діяльність”, “інноваційний менеджмент”

Автор	Підходи науковців щодо трактування визначень		
	“інновація”	“інноваційна діяльність”	“інноваційний менеджмент”
1	2	3	4
Пономаренко Л.А. [50]	Інновація – реалізація матеріалізованого результату, отриманого від вкладення капіталу в нову техніку і технологію, у нові форми організації виробництва, й обслуговування управління (11 с.)	Інноваційна діяльність – перетворення наукового знання у нові види продуктів та технологій, у маркетингове середовище, а це також комплекс технологічних, управлінських і організаційно-економічних заходів, які у своїй сукупності приводять до інновацій, до нових інформаційних, консалтингових, соціальних та інших видів послуг (15 с.)	Інноваційний менеджмент – управління інноваціями, що порушує організацію, планування, стимулювання, їх контроль на усіх рівнях підприємства або науково-дослідної організації, їх підрозділів та учасників інноваційного процесу
Микитюк П.П. [35]	Інновація – науково-технічна новизна та можливість практичного застосування у виробництві (8 с.)	Інноваційна діяльність – спрямована на пошук можливостей, які забезпечують практичне використання науково-технічного результату та інтелектуального потенціалу з метою одержання нового чи поліпшеного продукту, способу його виробництва та задоволення суспільних потреб у конкурентоспроможних товарах і послугах (8 с.)	Інноваційний менеджмент – сукупність організаційно-економічних, психологічно-соціальних методів, форм та способів управління усіма стадіями інноваційного процесу (340 с.)
Денисенко М.П. [22]	Інновація (нововведення) – впровадження нового або процес використання нововведення (7 с.)	Інноваційна діяльність – діяльність, спрямована на практичне використання науково-технічних результатів з метою одержання нового продукту для задоволення потреб суспільства (7 с.)	Інноваційний менеджмент – особа, здатна вирішити незвичайну технічну проблему з організаційно-економічного боку (7 с.)
Гречан А.П. [9]	Інновація – кінцевий продукт інноваційної діяльності у вигляді товару, послуги або технології, що використовується у практичній діяльності (4 с.)	Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на практичне використання комерціалізацію результатів наукових досліджень, випуск на ринок конкурентоспроможних товарів і послуг (4 с.)	Інноваційний менеджмент – підсистема менеджменту, мета якого – управління інноваційною діяльністю (4 с.)

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Михайлова Л.І. [37]	Інновація (нововведення) – кінцевий результат інноваційної діяльності, одержавши реалізацію у вигляді нового або удосконаленого продукту, що реалізується на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності (209 с.)	Інноваційна діяльність – процес, спрямований на розробку та на реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень в новий або удосконалений технологічний процес, що використовується в практичній діяльності, а також пов'язані з цим додаткові наукові дослідження і розробки (208 с.)	Інноваційний менеджмент – один з напрямів стратегічного керування, що здійснюється на вищому рівні організації (9 с.)
Стадник В.В. [70]	Інновація (нововведення) – кінцевий результат креативної діяльності, втілений у виведеному на ринок новому чи вдосконаленому продукті, технологічному процесі, що використовується у практичній діяльності або новому підході до надання споживчих послуг (454 с.)	Інноваційна діяльність – діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок конкурентоспроможних товарів і послуг (452 с.)	Інноваційний менеджмент – підсистема загального менеджменту, метою якої є управління інноваційними процесами в організації (453 с.)
Лебедева І.Б. [34]	Інновація – суспільно-технічно-економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і у випадку, якщо вона орієнтується на економічну вигоду, прибуток (5 с.)	Інноваційна діяльність – широке поняття, яке включає науково-технічну діяльність, організаційну, фінансову й комерційну, де найважливішою складовою просування нововведень є споживачі (24 с.)	Інноваційний менеджмент – сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами, інноваційною діяльністю, зайнятими цією діяльністю організаційних структур і їхнім персоналом (12 с.)
Завлина П.Н. [42]	Інновація (нововведення) – використання результатів наукових досліджень і розробок, направлених на вдосконалювання процесу діяльності виробництва, економічних, правових і соціальних відносин у галузі науки, культури, освіти й інших сфер діяльності суспільства (4 с.)	Інноваційна діяльність – діяльність, направлена на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення, оновлення номенклатури і покращання якості продукції, що випускається, удосконалювання технології їх виготовлення з подальшим впровадженням та ефективною реалізацією на внутрішніх та зовнішніх ринках (12 с.)	Інноваційний менеджмент – являє собою самостійну галузь економічної науки й професійної діяльності, направлену на формування кожної організаційною структурою інноваційних цілей шляхом раціонального використання ресурсів (50 с.)

Джерело: розроблено автором на основі [9, 22, 34, 34, 37, 42, 50, 70]

Завліна П.Н. дає таке визначення управління інноваційною діяльністю: “формування цілей інноваційної діяльності, планування інновацій, організація роботи та контроль за здійсненням інновацій” [42, с. 60].

Пономаренко Л.А. ототожнює управління інноваційною діяльністю з інноваційним менеджментом, даючи стисле визначення управлінню інноваційною діяльністю: “воно є предметом інноваційного менеджменту” [50, с. 6].

Лебедева І.Б. трактує визначення управління інноваційною діяльністю як: “...процес упровадження інновацій, діяльність органів керування її фінансування наукових досліджень і розробок” [34, с. 24].

Шапіро С.Б. розглядає понятійний апарат управління інноваційною діяльністю так “...важливий аспект керівництва для розвитку господарства, і абсолютно необхідного, щоб трудові колективи і господарські керівники безперервно, наполегливо, ініціативно, зацікавлено займались питанням розробки і введення нововведень, а не звертались до них від випадку до випадку під впливом зовнішніх, випадкових і при цьому небажаних обставин” [84, с. 43]. Аналізуючи ці висловлювання можна дати загальне визначення: управління інноваційною діяльністю – це наука, мистецтво та досвід.

Управління інноваційною діяльністю, на нашу думку, слід розглядати як діяльність, яка передбачає прогнозування, планування, організування, мотивування та контролювання з метою досягнення соціального, економічного, науково-технічного ефекту.

Отже, інноваційний менеджмент являє собою складний процес, який можна відобразити за допомогою формули (рис. 1.2).

$$\begin{array}{ccccccc}
 \text{Інноваційний} & & & & & & \\
 \text{менеджмент} & = & \text{Продукти} & & \text{Трудова} & & \text{Професіоналізм} \\
 & & \text{розумової праці} & + & \text{діяльність} & + & \text{менеджера} \\
 & & \underbrace{\hspace{10em}} & & \underbrace{\hspace{10em}} & & \underbrace{\hspace{10em}} \\
 & & \text{Нові ідеї} & & \text{Особиста праця} & & \text{Компетенція}
 \end{array}$$

Рис. 1.2. Процес інноваційного менеджменту

Джерело: [88, с.220]

Із народженням нової ідеї, застосуванням індивідуальних здібностей, активності, цілеспрямованості, особистої праці та професіоналізму вищого рівня управління з'являються об'єктивні і суб'єктивні передумови для розвитку інноваційної діяльності та ефективного його управління. Ефективне управління інноваційною діяльністю перевіряється на практиці: наукові розробки, наукова діяльність, наукові дослідження. Тому, враховуючи вищезначене, управління інноваційною діяльністю може розглядатися, як забезпечення виконання поставлених стратегічних цілей, використовуючи ресурси, інтелект, ідеї, мотиви поведінки інших людей, що є найважливішим чинником, який впливає на ефективні соціальні, економічні та технологічні нововведення [84, с.56].

Але сьогодні на українських підприємствах основною проблемою ефективності управління інноваційною діяльністю є відсутність кваліфікованих кадрів.

Враховуючи думку авторів, що вивчали розвиток менеджменту та аналізували інноваційну діяльність на підприємстві, пропонуємо розглянути схему інноваційного менеджменту підприємства як відкритої системи (сукупність взаємопов'язаних елементів).

Отже, інноваційний менеджмент є відкритою системою. Вхід у систему – інформація про зовнішнє середовище прямої дії: постачальників, споживачів, конкурентів, зовнішнє середовище опосередкованої дії: демографічні, економічні, політичні, правові, науково-технічні, соціально-культурні фактори та внутрішнє середовище: місія, стратегія, політика. Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю ґрунтується на зборі та накопиченні більшої кількості інформації, необхідної для перетворення її на нововведення. Вихід із системи – якісні і кількісні характеристики інноваційної діяльності.

Процес трансформації інформації у нововведення здійснюється завдяки суб'єктам управління інноваційної діяльності (керівництво підприємства) та об'єктам управління інноваційної діяльності (інноваційна діяльність). Інноваційна діяльність реалізується через працівників підрозділів підприємства: науковців, дослідників, розробників. Необхідно зазначити, що ефективне

управління інноваційною діяльністю залежить від розуміння доцільності співпраці “владних стимуляторів” (керуючої системи) та “кваліфікованих стимуляторів” (керованої системи).

Інноваційний менеджмент передбачає здійснення керівником певних функцій [4, с. 19–35]: прогнозування (розроблення прогнозів науково-технічного розвитку на тривалу перспективу), планування (обґрунтування та вибір основних напрямів інноваційної діяльності відповідно до прийнятих прогнозів та цілей розвитку, потенційних можливостей, інноваційного потенціалу підприємства, попиту ринку), організування (забезпечення виконання планових завдань і об’єднання працівників, які спільно реалізують інноваційні плани, програми, проекти на основі відповідних правил і процедур), мотивування (спонукання працівників до зацікавленості у результатах своєї праці зі створення та реалізації інновацій), контролювання (перевірка організації інноваційного процесу, плану виконання створення новинок та реалізації інновацій), орієнтуючись на них, здійснюється діяльність відповідних підрозділів.

З метою забезпечення ефективності реалізації зазначених функцій необхідно приділити окрему увагу формуванню ресурсів підприємства. Так, у ролі основних стратегічних ресурсів підприємства, які необхідні для здійснення інноваційної діяльності через функції, можна виділити: інформаційні, матеріальні, фінансові, технологічні та енергетичні.

Від того, наскільки сприятливими будуть на підприємстві умови для реалізації інтелектуального, креативного потенціалу працівників, залежить отримання якісних і кількісних нововведень.

Наявність зворотного зв’язку між управлінням інноваційною діяльністю та системою інформаційного забезпечення характеризує інноваційний розвиток конкретного підприємства, який впливає на стан ринку загалом.

Не викликає сумніву той факт, що управління інноваційною діяльністю являє собою складний процес. Опанування ним є передумовою радикальних зрушень, що, своєю чергою, приведе до підвищення активності впровадження

підприємством соціальних, економічних та технологічних нововведень.

Отже, розуміння менеджерами сутності та схеми здійснення управління інноваційною діяльністю сприятиме збільшенню ефективності й результативності інноваційних процесів підприємства, що, своєю чергою, приведе до підвищення активності впровадження підприємствами різного роду нововведень. Високий ступінь конкурентоспроможності підприємства й можливість забезпечення стабільного доходу у сучасних умовах значною мірою залежать від активності здійснення інноваційного менеджменту.

1.2. Особливості системи управління інноваційною діяльністю підприємства

Прийняття управлінських рішень, необхідних для впровадження нововведень (інновацій) на підприємстві для ефективного його функціонування вимагає розширення його стратегічних інвестиційних проектів і раціонального використання інвестицій в тому чи іншому інноваційному проекті з необхідним економічним обґрунтуванням кожного управлінського рішення з врахуванням подолання інноваційним підприємством економічних ризиків. Впровадження на підприємстві системи інноваційного менеджменту необхідно для [22, с.53]:

- розвитку сучасної операційної системи на базі прийняття управлінських рішень для впровадження різних інновацій, в тому числі відновлення основних і оборотних фондів, операційних потужностей для виробництва засобів виробництва, експериментальних баз для підготовки впровадження нової операційної системи, впровадження новітніх технологій і ін;
- забезпечення конкурентоспроможності продукції (послуг) на ринку;
- створення необхідних умов підвищення ефективності, розширення і прискорення використання
- різних інновацій;
- росту економічних показників підприємства, в тому числі

використання тих інноваційних

- проектів, які дають більші прибутки;
- підвищення професійного економічного, юридичного і науково-технічного росту персоналу;
- підвищення якості і необхідної кількості продукції, появи нових товарів (послуг);
- удосконалення інноваційної діяльності (інвестування інноваційних технологій в інші
- підприємства, в ті, які принесуть більші прибутки);
- економія інвестиційних коштів за рахунок скорочення виконання інноваційних проектів із-за оптимізації виконання інноваційних проектів;
- удосконалення соціальних потреб персоналу, в тому числі різні форми мотивації до праці, створення сприятливих умов праці, побуту персоналу і інше.
- зменшення ризиків інвестування в інноваційні проекти, за рахунок зменшення часу на впровадження інноваційних проектів та ін.

Характерною ознакою сучасної економіки є створення та використання нових знань, перетворення їх на повноцінний чинник виробництва. Інноваційна система управління в Україні не набула достатніх масштабів і не стала істотним чинником зростання ВВП, що негативно впливає на ефективність розвитку промислових підприємств [23, с.122].

Сучасний стан інноваційної діяльності більшість експертів-науковців визначають як кризовий і такий що не відповідає сучасному рівню інноваційних процесів стратегічного розвитку. Так, частка підприємств, що впроваджували інновації в 2024р. становила 16,2%, що набагато менше, ніж у провідних країнах ЄС, де це значення коливається у межах 60–70%. Інноваційна активність промислових підприємств в Україні характеризується даними, наведеними в табл. 1.2.

Отже, на основі наведених даних можемо відмітити про зростання інноваційної активності промислових підприємств в 2024 р. відносно 2022 р. на 3,4%. Питома вага досліджень і розробок у загальній сумі витрат знизилась з

10,65% до 7,53%, що пов'язано із зростанням рівня витрат на придбання машин та обладнання пов'язаного з впровадженням інновацій (зростання на 10,6 п. с.).

Таблиця 1.2

Інноваційна активність підприємств України за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Частка підприємств, що впроваджували інновації, %	12,8	13,8	16,2
Загальна сума витрат, млн. грн.	7949,9	8045,5	14333,9
у тому числі за напрямками:			
– дослідження і розробки	846,7	996,4	1079,9
– придбання нових технологій	115,9	141,6	324,7
– придбання машин, обладнання пов'язані з упровадженням інновацій	4974,7	5051,7	10489,1
– інші витрати	2025,6	1855,8	2440,2

Джерело: [44]

При зростанні рівня активності підприємств в інноваційній сфері, рівень витрат є зростаючим. Так, протягом 2022-2024 років цей показник підвищився на 80,3%.

Незважаючи на значну кількість нормативно-правових актів регулювання інноваційної діяльності, спроби її стимулювання та інвестування, на сучасний момент не принесли очікуваних результатів, тому, що на практиці багато з них залишаються декларативними. Тому основними джерелом фінансування інноваційних проектів залишаються власні кошти підприємства. Так, питома вага власних надходжень підприємств на розвиток системи інноваційного менеджменту склала в 2024р. 52,9%.

Обсяг фінансування інноваційної діяльності за рахунок коштів державного бюджету протягом 2022-2023 рр. знижувався, та у 2024 р. становив 149,2 млн. грн, що на 71,5% більше, ніж у 2023р. (табл. 1.3).

Відмітимо, що при негативному розвитку системи інвестування із залучення іноземних інвестицій, а саме нестабільність політичного та економічного середовища країни, формується зниження рівня даного виду інвестицій в інноваційну діяльність підприємств України, що в 2024р. відносно 2022р. становило –96,2% [44].

Джерела фінансування технологічних інновацій в Україні

Роки	Загальна сума витрат	У тому числі за рахунок коштів			
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
		млн. грн.			
2022	7949,2	5169,4	127,0	1512,9	1140,6
2023	8045,5	4775,2	87,0	2411,4	771,9
2024	14333,9	7585,6	149,2	56,9	6542,2

Джерело: [44]

Для успішного здійснення своїх функцій інноваційний менеджмент має бути ефективною складовою внутрішньофірмового управління, зокрема через введення в структуру організації інноваційних підрозділів [57, с. 648]. Для вдосконалення інноваційного менеджменту необхідні нові підходи управління людьми та діяльністю організації загалом, які залежать від професійного рівня менеджерів, а також методів та прийомів управління, які вони застосовують. Ефективна система інноваційного менеджменту передбачає застосування специфічних інструментів управління інноваціями, стимулювання інноваційної активності, розвитку механізмів налагодження комунікацій, створення відповідних організаційних умов здійснення інноваційної діяльності.

Можливість розробки системи інноваційного менеджменту на мікрорівні неможлива без формування механізму управління інноваційною діяльністю потребує охоплення всієї сукупності складових системи забезпечення інноваційного розвитку, що мають бути враховані при реалізації виваженої державної інноваційної політики. Окреслені складові визначатимуть потенційні можливості розвитку інноваційної сфери та сприятимуть послідовному впровадженню інновацій.

Специфіка інноваційного менеджменту полягає в особливостях управління інноваційним потенціалом, що наявний в тій чи іншій організації, у рамках функціональних аспектів управління (планування, організація, мотивація, контроль і та ін.). Як система управління інноваційний менеджмент складається з двох ланок, або підсистем: керуючої підсистеми (суб'єкта

управління) і керованої підсистеми (об'єкта управління) (рис. 1.3). Зв'язок суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації. Цей рух інформації являє собою сам процес управління, тобто процес розроблення і здійснення керуючої дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Механізм керуючого впливу включає збір, обробку і передавання необхідної інформації та прийняття відповідних рішень [39, с.145].



Рис. 1.3. Аспекти інноваційного менеджменту

Джерело: [18, с.163]

Суб'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути менеджери і спеціалісти різного рівня залежно від об'єкта управління. Об'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути інноваційні процеси, інноваційна діяльність, інновації, економічні відносини між учасниками ринку інновацій.

Інноваційний менеджмент як система – це комплекс неформальних і формальних правил, принципів, норм, методів, ціннісних орієнтирів, організаційних форм, зв'язків і економічних відносин, які регулюють різні сфери інноваційної діяльності [48, с.283].

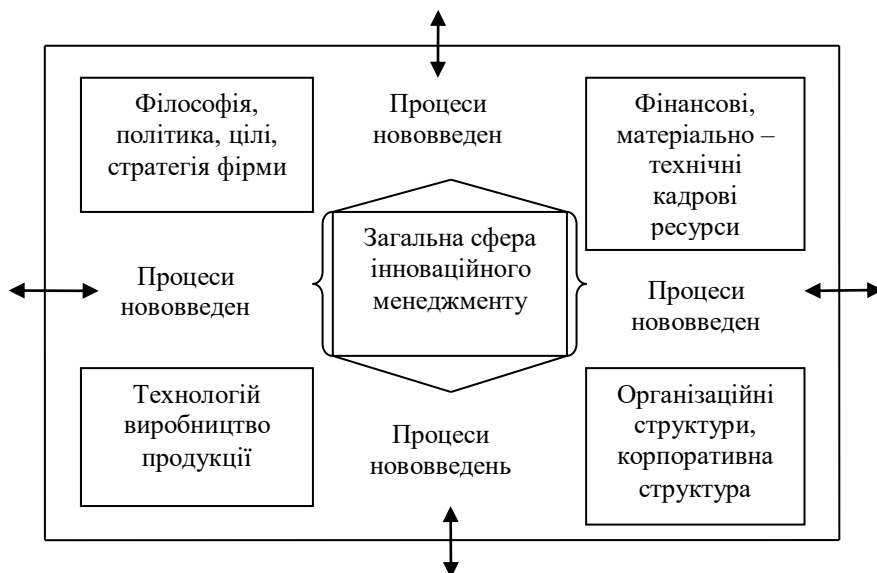


Рис. 1.4. Загальна сфера інноваційного менеджменту

Джерело: [48, с.283]

Інноваційний потенціал – це здатність господарства (взагалі) чи суб’єкта господарювання (зокрема) робити нову, наукомістку продукцію, що відповідає вимогам ринку (особливо світового) і містить у собі:

- виробничі потужності для виробництва засобів виробництва;
- професійний і науково-технічний склад персоналу;
- потужності експериментальної бази, пов’язаної з підготовкою нового виробництва;
- інструмент і оснащення для проведення наукомістких операцій;
- можливості впровадження нововведень і його контролю [33, с. 24].

У практиці і програмі науково-дослідних робіт інноваційний менеджмент покликаний формувати на виробництві умови, необхідні для його функціонування і розвитку цілісності, адаптивності, синергізму. Синергічний вплив інноваційного менеджменту на діяльність підприємства забезпечується розробленням ефективної інноваційної політики, спрямованої на створення на підприємстві середовища, яке заохочує інноваційний пошук, що зумовлює ефективність діяльності організації загалом.

Практики і науковці вважають, що інноваційний менеджмент потрібно розглядати як одну з функціональних систем управління нею. Тобто

інноваційний менеджмент, як систему, варто розуміти як сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності.

Систему інноваційного менеджменту організації відображено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Інноваційний менеджмент як підсистема загального менеджменту організації

Джерело: [29, с.102]

Механізм управління інноваційною діяльністю завжди спрямований на досягнення конкретних інноваційних цілей шляхом впливу на чинники, які забезпечують їх досягнення. Тому під час формування системи інноваційного менеджменту необхідно враховувати економічні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні чинники, що впливають на поведінку учасників

інноваційного процесу, проектувати ефективні форми його організації.

Успіх впровадження інновацій на підприємстві залежить від новітніх наукових досягнень, перше всього, в Україні від розвитку її наукового потенціалу і визначення національних стратегічних пріоритетів в інноваційній діяльності, використовуючи досвід промислово розвинутих країн світу.

При цьому варто враховувати те, що вибір багатьох підприємств для виконання різних інноваційних проектів, накладає свої особливості на прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень для вибору структури, яка зможе створити високоефективний інноваційний механізм розробки і впровадження складних інноваційних проектів, враховуючи:

- прогнозу стратегія виконання інноваційного бізнес-плану;
- перспективне і поточне інноваційне бізнес-планування;
- проектування нових виробів (послуг);
- проектування інноваційного операційного процесу;
- реалізацію оновлення інноваційного операційного процесу;
- виробництво невеликих партій продукції;
- використання інформаційно-телекомунікаційної системи для управління стимулюванням збуту продукції і формування іміджу оновленого підприємства;
- пробний збут продукції;
- серійне виробництво продукції у відповідності з бізнес – планом.

Аналізуючи особливості стратегії інноваційної системи підприємства, можна визначити основні етапи формування стратегії розробки і впровадження системи інноваційного менеджменту підприємства. Знаючи завдання, цілі, менеджер аналізує і оцінює зовнішнє середовище – товарний ринок, ринок капіталу і ринок праці – вибирає і реалізує стратегічну альтернативу управлінських рішень. На першому етапі визначає завдання і цілі по конкурентоспроможній продукції, її якості і прибутку, фінансовий стан і інше, на другому – створення стратегії отримання прибутку, оцінюючи існуюче позитивне і негативне становище сьогодення систем управління, діяльність

персоналу виробництво продукції, стан ринку, техніку і обладнання; принципи розподілу прибутку; дослідження структури капіталу, податкової системи та інше; дослідження стратегічних можливостей та економічних ризиків в сферах економічних, технічних, соціальних, політичних, юридичних; на третьому місці – вибір методів дослідження (емпіричних, моделювання і інше) [20, с.120].

Процедура стратегічних досліджень системи інноваційного менеджменту наступна:

- в стратегії інноваційної операційної системи ведуться пошуки можливості виробництва конкурентоспроможної продукції (послуг) порівняно з конкурентами;

- стратегія інноваційного проектування процесу виробництва продукції (можливі потужності і технології, операційний ритм постійний чи змінний, сезонна чи несезонна продукція, доступ до ресурсів, матеріально-технічні запаси споживання і інше) [36, с.164].

В фінансовій стратегії системи інноваційного менеджменту підприємства досліджується наступне: фінансові можливості розробки і впровадження системи інноваційного менеджменту в управлінській структурі фінансових відносин (визначення потреб у фінансових ресурсах, основні види фінансування, джерела фінансування та особливості їх отримання (зовнішне, акціонерне, довгострокове, кредити під заставу обладнання /іпотечний кредит/, відсоткова ставка, інвестиції за допомогою облігацій, акцій і інше), оборотний капітал і його вартість, кредитні можливості, фінансовий контроль, стан ринку капіталі і інше.

В маркетинговому дослідженні стратегії функціонування системи інноваційного менеджменту розглядається:

- стан товарного ринку і конкурентний захист продукції (асортимент та якість продукції /послуг/, дослідження ринкової ціни, канали реалізації продукції, пропозиції до і після реалізаційного обслуговування продукції (послуг);

- стан інформаційно-телекомунікаційної системи створення іміджу

підприємству [18, с.91].

Прогнозування використовується для забезпечення планування попередньої стадії всього планування інноваційних процесів, з визначенням майбутніх змін товарного ринку, ринку капіталу і ринку праці, виходячи з аналізу минулого, теперішнього і майбутнього їх стану та маючи мету інноваційного розвитку підприємства, з врахуванням динаміки росту різноманітних факторів, пов'язаних з виконанням інноваційного бізнес-плану.

Планування підприємством для розробки і реалізації високоефективних інноваційних проектів є довгострокове (стратегічне прогнозування) – до 10 років і більше, перспективне – п'ятирічний період, поточне – до одного року (уточнює терміни виконання управлінських рішень по плануванню виконання інноваційних проектів) і оперативне (деталізує виконання управлінських рішень поквартального і місячного планування).

На основі довгострокового (стратегічного) планування розробляються і здійснюються перспективне, поточне і оперативне планування, як єдина система бізнес-планування підприємством для розробки і реалізації інноваційних проектів.

В прогностичній стратегії виконання інноваційного бізнес-плану входять наступні основні етапи:

- на основі усесторонніх досліджень визначення стратегії виконання інноваційного бізнес-плану;
- реалізація методів прогнозування, використовуючи економіко-математичне моделювання для побудови оптимізаційних моделей на основі обробки зібраної достовірної інформації експертних оцінок;
- аналіз і використання оптимальних варіантів для виконання інноваційного бізнес-плану, що передбачає найсуттєвіші особливості стратегії нової операційної системи в плануванні виробничої діяльності в нових умовах функціонування, в системі матеріально-технічного забезпечення та управління збутом продукції, в системі матеріально-технічних запасів споживання в операційній інфраструктурі (ремонтні, інструментальні, енергетичні,

транспортні, складські і інші структури) [9, с.74].

Поточне (оперативне) планування відображає і реалізує показники довгострокового, перспективного планування і вирішує конкретні питання теперішнього часу впровадження інноваційних проектів з врахуванням більш ефективних інноваційних показників у відповідності з бізнес-планом.

План розробки і впровадження інноваційного проекту для оновлення підприємства є детальний, узгоджений у часі з виконавцями-розробниками проекту і фінансовими структурами документ – комплексний інноваційний проект, спрямований на конкретне досягнення мети-отримання прибутку від реалізації нової конкурентоспроможної продукції (послуг), а також збуту нової продукції (послуг), використовуючи (внесений в комплексний інноваційний проект виконавцями-розробниками інноваційного проекту) бізнесово-телекомунікаційну систему для створення іміджу оновленому підприємстві в системі інноваційного менеджменту.

Отже, не викликає сумніву той факт, що інноваційний менеджмент являє собою складний процес. Опанування ним є передумовою радикальних зрушень, що, своєю чергою, приведе до підвищення активності впровадження підприємством соціальних, економічних та технологічних нововведень.

Для успішного здійснення своїх функцій інноваційний менеджмент має бути ефективною складовою внутрішньофірмового управління, зокрема через введення в структуру організації інноваційних підрозділів. Для вдосконалення інноваційного менеджменту необхідні нові підходи управління людьми та діяльністю організації загалом, які залежать від професійного рівня менеджерів, а також методів та прийомів управління, які вони застосовують. Ефективна система інноваційного менеджменту передбачає застосування специфічних інструментів управління інноваціями, стимулювання інноваційної активності, розвитку механізмів налагодження комунікацій, створення відповідних організаційних умов здійснення інноваційної діяльності.

1.3. Зарубіжний досвід організації системи управління інноваційною діяльністю

Глобалізація та загострення конкуренції вимагають від підприємств та від держав стратегічного бачення у напрямку розвитку економіки, щоб забезпечити належний рівень економічного зростання та конкурентоспроможність як окремого підприємства, так й економіки держави загалом. Ведення раціональної політики стимулювання інноваційності не завжди вимагає того, щоб бути інноватором. Очевидно, що нові подібні заходи повинні впроваджуватись там, де це є можливо, однак насамперед потрібно раціонально використовувати існуючий досвід економічно розвинених країн.

Конкуренція і глобалізація ринку змінили принципи його функціонування і вимагають від підприємств та держав активнішої діяльності у сфері інновацій. Ще колись Шумпетер стверджував, що головною запорукою економічного розвитку регіонів є саме інновації, які він вважав головною конкурентною перевагою країни [89].

У сфері галузевого розвитку конкурентоспроможність трактується як здатність регіонів пристосовуватися до нових умов господарювання з метою здобуття конкурентних переваг або покращенні позиції у доступі до зовнішніх джерел фінансування [87, с.36]. З огляду на це можемо стверджувати, що регіон стає конкурентоспроможнішим, коли підприємства, які працюють в ньому, будуть впроваджувати нові товари, технології, методи управління, використовуючи науку як джерело інформації для впровадження інновацій. Саме тому інноваційність підприємств та регіонів можемо вважати головною передумовою розвитку економіки у сучасних умовах господарювання.

З другої половини ХХ ст. Європейський Союз (ЄС) різними методами підтримує розроблення регіональних стратегій, головною метою яких є збільшення інноваційного потенціалу підприємств окремих регіонів [25, с. 187]. Як зазначається в роботах західних економістів, роль і значення інноваційної політики будь-якої держави і загалом ЄС, пояснюється двома фактами:

– значенням, яке інновації (організаційні та технологічні) відіграють у розвитку економіки. У сучасних умовах господарювання інновації набувають значно більшого значення, ніж такі традиційні фактори виробництва, як земля, праця та капітал. За розрахунками західних економістів, 2/3 розвитку економіки розвинених країн пов'язані із впровадженням інновацій;

– недосконалістю функції саморегулювання ринку, який самостійно без підтримки уряду не здатний забезпечити впровадження інновацій на оптимальному рівні.

З огляду на вищенаведене, протягом останніх років проблеми інноваційності є одними з головних в діяльності ЄС загалом та окремих країн-членів зокрема. У переважній більшості стратегічних документів ЄС наголошується на значенні інноваційності для розвитку економіки країн-членів ЄС. Окрім того, кожен з членів ЄС також намагається підтримувати та реалізовувати інноваційні проекти за свої локальні кошти.

Прийнятий Європейською Комісією у 2000 р. в Ліссабоні план розвитку ЄС до 2023 р., т. з. Ліссабонська стратегія, покликаний перетворити об'єднану Європу на найбільш конкурентоспроможний та динамічний регіон світу. Одним зі «стовпів» Ліссабонської стратегії поряд із лібералізацією економіки та розвитком підприємництва є інноваційність, яка згідно зі стратегією повинна бути головним «двигуном» розвитку економіки ЄС. Особливо важливу роль інноваційності було підтверджено у 2005 р. у Відновленій Ліссабонській стратегії та Європейській карті малих підприємств – документі, що містить головні завдання підтримки підприємництва ЄС [29, с. 62].

Істотний акцент на впровадження підприємствами інновацій призвів до створення міжнародних організацій, які б займалися моніторингом цих питань. Сьогодні як основу порівняння інноваційності підприємств використовують методологію OECD, яка вдосконалюється понад 40 років. Згідно з цією методологією основними критеріями інноваційності підприємств вважаються видатки на дослідження і розвиток, баланс доходів і видатків у сфері техніки, а також АТенти і науково-технічний персонал. Така методологія дослідження

інноваційності у сфері дослідження і розвитку публікується в матеріалах, які називаються Frascati Family Manuals [68].

Головним показником, який визначений у підручнику Frascati Family Manuals для характеристики діяльності у сфері досліджень і розвитку, є т. з. показник GERD, який дає змогу визначити сумарні видатки (брутто) підприємства, регіону чи держави загалом на діяльність у сфері досліджень та розвитку. Цей показник вважається одним з найважливіших у міжнародній порівняльній статистиці для характеристики інноваційності.

Деталізоване визначення інноваційності дається OECD в серії матеріалів Oslo Manual. Сутністю інновації тут вважається впровадження нововведення у діяльності підприємства, в результаті чого на ринку з'являється новий товар чи послуга, а відносно нового процесу чи маркетингових методів – їх застосування у діяльності підприємства [80].

Інновація може бути наслідком власної діяльності підприємства у сфері досліджень та розробок, співпраці з іншими підприємствами та інституціями чи результатом придбання нематеріальних активів. Найважливішими джерелами інформації, що стосуються інновацій та інноваційності підприємств Західної Європи, вважаються такі [84, с.108]:

- Community Innovation Survey (CIS) – міжнародна програма статистичних досліджень інновацій, що здійснюється з ініціативи та під егідою Європейської Комісії;

- European Innovation Scoreboard (Європейська таблиця результатів у сфері інновацій) – містить показники інноваційності, що стосуються таких аспектів, як людські ресурси для науки і техніки, видатки на діяльність у сфері досліджень та розвитку, АТентна діяльність та ін. На основі цих показників Європейською Комісією був розрахований «інтегральний показник інноваційності», який використовується для визначення ефективності інноваційної діяльності країн-членів ЄС;

- Європейський звіт з інноваційності – документ, який показує, на якому рівні інноваційності перебуває кожен член ЄС та які кроки він повинен зробити,

щоб покращити ефективність інновацій.

Країни ЄС по-різному підходять до заохочення і підтримання інноваційних проектів. У багатьох країнах, таких як США, Канада, Японія, Німеччина, Франція, Великобританія, Нідерланди, Бельгія, Швеція, Фінляндія та ін. вже понад 20 років реалізуються комплексні стратегії розвитку, метою яких є стимулювання виникнення нових та підтримання існуючих інноваційних підприємств. Такі стратегії називаються локальними, чи регіональними інноваційними стратегіями [4, с.126].

Огляд літературних джерел дає змогу виділити найважливіші інструменти, які використовуються зарубіжними країнами для сприяння інноваційній діяльності: створення центрів трансферу технологій, науково-технічних парків, науково-дослідних установ, безпосереднє співінвестування інноваційних інвестицій, податкові пільги, спрощення адміністративних процедур, підтримання підприємств, які інвестують кошти у бідніших регіонах держави, створення технологічних парків та ін. Так, наприклад визначено, що такі країни ЄС, як Іспанія, Франція, Німеччина та ін., безпосередньо підтримують інновації підприємств. Існують також країни, які використовують опосередковані методи стимулювання інновацій. Так, Фінляндія – одна з найбільш інноваційних держав світу – вже тривалий час ефективно використовує субсидії для підприємств, які впроваджують інновації. Дослідження показали, що доволі часто для багатьох підприємств такі дотації ставали головним джерелом фінансування оборотного капіталу.

Деякі країни ЄС використовують податкові пільги для стимулювання інновацій. Як зазначено в праці [13, с.121], головною метою податкових пільг є збільшення видатків приватного сектора на дослідження та розвиток, який вважається одним з найголовніших показників інноваційності в ЄС, через збільшення власних коштів підприємств. На відміну від дотацій, за яких розмір видатків на дослідження і розвиток визначається у момент затвердження бюджету, податкові пільги надають привілей приймати рішення про розмір витрат на дослідження і розвиток приватному сектору (ринку). За таких умов

самі підприємства приймають рішення, чи використовувати можливості, надані їм державою, чи відмовитись від них.

Важливою ознакою податкових пільг є їх передбачуваність [22]. Наскільки довго підприємство дотримується визначених умов для одержання податкових пільг, стільки воно може користатися з наданих пільг. Така гарантія є істотною ознакою інноваційної політики підприємств, що інвестують кошти у стратегічні проекти досліджень та розвитку.

Податкові системи різних країн використовують різноманітні засоби стимулювання інноваційності. Найчастіше використовуються країнами-членами ЄС податкові кредити та повернення податків. Як зазначає А. П'єсяк, можливість використання податкового кредиту застосовується частіше, ніж повернення податків, і передбачається податковими системами Австрії, Бельгії, Данії та Великобританії [21]. Ці ж автори зазначають, що в обох випадках (податкового кредиту та повернення податків) визначальною умовою одержання податкових пільг є спрямування «зкономлених» коштів на дослідження і розвиток.

Іншим важливим інструментом стимулювання інноваційності в економічно розвинених країнах є державні замовлення. Рівень інноваційності економіки часто залежить від попиту на інноваційні товари. Такий попит може здійснюватись також і державою. В межах ЄС державні замовлення інноваційних товарів у вигляді оферт обов'язково повинні публікуватися в Урядовому щоденнику ЄС з метою стимулювання конкуренції між місцевими та закордонними потенційними виконавцями. Найуспішніше політика державних закупівель застосовується у Великобританії і є невід'ємною частиною інноваційної стратегії країни.

Ще однією важливою умовою розвитку підприємництва та інноваційності в економічно розвинених країнах є можливість одержання підприємствами, які «відкриті» на дослідження і розвиток, доступу до різноманітних джерел фінансування, одним з яких є венчурний капітал. Як зазначено в роботі Н. Чухрай та Р. АТори, венчурний капітал – це капітал, який застосовується у

нових сферах діяльності, пов'язаних із великими витратами, значними термінами окупності, ризиком втрати вкладених коштів, а також можливістю отримати високу норму прибутку. Ринок венчурного капіталу належить до ринку акцій, які випускають різні інституційні структури інноваційної сфери, що займаються НДДКР, спрямовані на випуск конкурентоспроможної наукомісткої продукції, і, відповідно, потребують значних капіталовкладень. Як зазначено в роботі, європейський ринок венчурного капіталу має тенденцію до зростання (60 млрд. євро у 2005 р. проти 30 млрд. у 2002 р.). У цьому ж джерелі зазначено, що у країнах ЄС інвестиції, які здійснюються у формі венчурного капіталу, мають невелику частку, за винятком Великобританії та Нідерландів.

Підприємствам, які мають нові ідеї стосовно товарів, послуг чи процесів, досить часто важко самостійно розробити якісний бізнес-план, що значно обмежує їх можливість одержати кошти фінансування. Натомість, таким підприємствам значно простіше вийти на ринок венчурного капіталу, одержати кошти та реалізувати свої інноваційні ідеї.

Венчурне фінансування найкраще розвинене у Фінляндії. Зокрема, урядом цієї країни створене державне підприємство Finnish Industry Investment LTD (FII), яке інвестує кошти, одержані від приватизації державних підприємств, у фінську економіку. Головним завданням підприємства є здійснення інвестицій у нові фонди венчурного капіталу. Інвестиції переважно здійснюються у підприємства, які тільки створюються або незначний час функціонують на ринку. У своїх проектах FII діє як співінвестор, інвестуючи до 50% капіталу у статутний фонд. На кінець 2007 р. інвестиційний портфель FII охоплював понад 70 проектів венчурного фінансування загальною вартістю 330 млн. євро. Важливого значення набуває можливість підприємців зменшити витрати на одержання АТентів, що особливо стосується малих та середніх підприємств. Для вирішення цих питань в Німеччині створений фонд, завданням якого є фінансова підтримка суб'єктів малого бізнесу у сфері покриття видатків на одержання АТентів. У Данії та Німеччині прийнято правові норми, які вимагають від підприємств подання звітів про нематеріальні

активи, які використовує підприємство. Головною метою таких звітів є одержання об'єктивнішої інформації для визначення реальної вартості підприємства і тим самим удосконалення фінансового ринку. Така інформація дала б можливість регулярно досліджувати інвестиційну привабливість суб'єктів господарювання у сфері досліджень та розвитку, розроблення стратегії тощо.

Одним з важливих інструментів стимулювання інноваційності у розвинених країнах Європи є державно-приватне партнерство у сфері інновацій. Яке зазначається в матеріалах, державно-приватне партнерство охоплює різноманітні форми довготривалої співпраці між органами державної влади та приватним сектором. Коли державний «партнер» чітко визначає мету державної політики, яка має бути досягнута в процесі реалізації конкретного проекту, «партнер» з приватного сектора є відповідальним за увесь процес реалізації проекту. Найуспішніше державно-приватне партнерство функціонує в Австрії. Вже в 1999 р. австрійці розробили і почали втілювати дві програми державно-приватного партнерства Kplus і Kind/Knet. Метою цих заходів було зміцнення зв'язків між промисловим сектором та наукою, оскільки головною слабкістю австрійської системи інноваційності була погана співпраця по лінії промисловість – наука.

Швеція займає одну з перших позицій, акцентує свою увагу у сфері інновацій на якість освіти. Як зазначено у роботі [23, с.323], відкритість до інновацій формується насамперед у процесі освіти. Завданням багатьох економічно розвинених держав є успішне конкурування на глобальному ринку завдяки здатності генерування знань і використання їх у напрямку зростання економіки. З огляду на це характерною ознакою економіки Швеції є найвищий розмір витрат в Європі на науку. У матеріалах ЄС визначено, що роль освіти в процесі формування економіки та суспільства є особливо важливою. Європейська Комісія докладає зусиль для модернізації університетів.

В Іспанії підтримка інноваційних проектів, що реалізуються підприємствами, є важливим завданням локальних та регіональних програм

розвитку. Фінансова допомога у вигляді дотацій спрямована на стимулювання високоінноваційних інвестицій в підприємства, особливо малого та середнього бізнесу, розвиток інноваційного потенціалу підприємств та наукових установ, а також розвиток інформаційного суспільства і підвищення кваліфікації людського капіталу на підприємствах. Фінансова допомога ЄС Іспанії для стимулювання інноваційної діяльності підприємств на 2007–2026 рр. становить понад 35 млрд. євро.

Метою німецької стратегії, що стосується підтримання прогресивних технологій у 2006–2022 рр., є активне впровадження інновацій у різні сфери науки і техніки. Особливою підтримкою згідно зі стратегією користуються 17 сфер промисловості, серед яких: біотехнологія, нанотехнологія, енергетична сфера тощо. Бюджет реалізації стратегії становить понад 20 млрд. євро.

Активно підтримуються та стимулюються державою у сфері досліджень та розробок шведські підприємства, що знаходить свій прояв у європейських рейтингах інноваційності, де Швеція займає одну з перших позицій. Головною програмою, в межах якої фінансуються проекти дослідження і розвитку в Швеції, є програма «Дослідження і розвиток», що координується Урядовою агенцією систем інновацій Vinnova. Метою програми є підтримання глобальної інноваційності та конкурентоспроможності шведських малих і середніх підприємств. Ця програма поступово набуває глобального характеру, що пов'язано зі щораз більшою експансією шведських підприємств на світові ринки [81].

Доволі поширеними в економічно розвинених країнах Європи є технополіси та наукові (технологічні) парки. Технополіс – спеціально створений науково-промисловий комплекс, до якого входять підприємства та організації, охоплені повним інноваційним циклом. Стрижнем технополісу є науково-дослідний комплекс, який виконує фундаментальні наукові дослідження, що визначають перспективи розміщених в ньому виробництв. Науковий (технологічний) парк, за означенням Н. Чухрай та Р. АТори – це науково-виробничий комплекс, до якого входить дослідний центр і компактна

виробнича зона, що прилягає до нього, де на орендних чи інших умовах розташовані малі наукоємні фірми. Як зазначено в роботі, сьогодні у світі нараховується декілька сотень технопарків різних видів, більшість з яких зосереджено в США, Європі, Японії та Китаї, тобто в регіонах, що економічно є найвагоміші та найдинамічніше розвиваються. У цьому ж джерелі зазначено, що сьогодні в США функціонує понад 140 наукових та технологічних парків, а із 25 найбільших університетів 23 мають наукові парки, де створено сотні компаній і тисячі робочих місць. У Фінляндії нараховується понад 17 парків, у Китаї – понад 53 національні парки (спеціальні технологічні зони), 50 провінціальних парків та 30 парків при університетах. До японського технополісу Tsukuba входить 3 технопарки, понад 50 державних дослідних інститутів.

Отже, вивчення практики стимулювання, заохочення та підтримання інновацій у економічно розвинених країнах дає змогу стверджувати, що кожна країна використовує свої інструменти сприяння інноваційній діяльності: від забезпечення належної якості освіти до створення технополісів. Високий рівень інноваційності вимагає стратегічного бачення, скоординованої діяльності урядів та суб'єктів господарювання. Країни, які прагнуть стати членами ЄС, повинні використовувати досвід економічно розвинених країн у напрямку реалізації інноваційної політики та бути експортерами, а не імпортерами інновацій. Перспективами подальших досліджень за проблемою повинна бути можливість вивчення переваг та недоліків різних інструментів стимулювання та заохочення інновацій відносно умов української економіки, дослідження можливості використання подібних інструментів для заохочення інноваційності серед українських підприємств, а також вивчення інструментів, які використовуються українською владою на цьому етапі для стимулювання інноваційності.

Економічно розвинені країни вже пройшли чималий шлях у напрямку реалізації інноваційної стратегії. Потрібно лише використати європейський та світовий досвід в економіці України.

Висновки до розділу 1

У результаті досліджень виділені основні проблеми інноваційного менеджменту промислових підприємств, розглянуто особливості системи інноваційного менеджменту, а також визначені особливості нормативно-правового регулювання інноваційної діяльності. Вони мають стати інформаційною базою для прийняття рішень керівниками таких підприємств на предмет впровадження інновацій.

Подальші дослідження у даному напрямку передбачають пошук шляхів вирішення проблем системи інноваційного менеджменту промислових підприємств, визначення пріоритетних сфер впровадження інноваційних процесів, а також розроблення методів установа інноваційного рівня окремих технологічних процесів, товарів тощо.

Розгляд зарубіжного досвіду управління інноваційним розвитком фірм показав, що високі темпи фінансування науково – технічної сфери, державне регулювання інноваційної діяльності, стимулювання нових розробок забезпечують піднесення конкурентоспроможності продукції та освоєння нових ринків збуту, зростання доходів компаній. Існуюче законодавство, спрямоване на підтримку бізнесу і нових розробок, доповнюється розробкою обґрунтованої державної інноваційної політики, визначенням пріоритетних напрямків фінансування інноваційних проектів. Розвиток венчурного фінансування нововведень, стимулювання інноваційного підприємництва сприяють піднесенню темпів впровадження нових розробок.

Забезпечення інноваційної модернізації економіки України та динамічного розвитку підприємств вимагає посилення державного регулювання розвитку науки та техніки, вдосконалення нормативно – законодавчої бази для ефективної реалізації інноваційної політики, визначення сфер і галузей виробництва, які є пріоритетними для фінансування та державної підтримки, створення розвиненої інноваційної інфраструктури, поліпшення системи стимулювання нових розробок.

Вирішення цих проблем можливо за рахунок використання досвіду зарубіжних компаній по управлінню науково – технічною сферою, який необхідно адаптувати до умов розвитку економіки України. Це вимагає поліпшення державного регулювання інноваційної діяльності, застосування ефективних форм управління новими розробками, реалізації стратегій інноваційного розвитку підприємств, організації трансферу технологій, освоєння досягнень конкурентів у сфері діяльності підприємств, піднесення їх інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності виробництва.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Житомирський маслозавод»

«Житомирський маслозавод» засновано згідно з рішенням регіонального відділення фонду державного майна України по Житомирській області і організації орендарів ОП «Житомирський маслозавод» від 14 серпня 1995 року шляхом перетворення орендного підприємства «Житомирський маслозавод» (власність майна державна, обласна комунальна) у відкрите акціонерне товариство відповідно до Декрету Кабінету Міністрів України від 20 травня 1993 року №57-93 «Про приватизацію цілісних майнових комплексів державних підприємств та їхніх структурних підрозділів, зданих в оренду», статті 4 Декрету Кабінету Міністрів України від 17 травня 1993 року № 51-93 «Про особливості приватизації майна в агропромисловому комплексі», Постановою Кабінету Міністрів України від 7 грудня 1992 року №686 та Законом України «Про господарські товариства».

Підприємство багато років функціонувало як Публічне акціонерне товариство (ПАТ) «Житомирський маслозавод». Такий статус передбачав вільний обіг акцій на фондовому ринку та відкритість інформації про діяльність товариства.

У процесі розвитку компанії, а також відповідно до змін у законодавстві України щодо акціонерних товариств, було прийнято рішення про зміну організаційно-правової форми. Загальні збори акціонерів ухвалили рішення про перетворення ПАТ у Приватне акціонерне товариство, яке сьогодні має назву АТ «Житомирський маслозавод».

Основними факторами зміни статусу стали:

- оптимізація структури власності;

- відмова від вимоги публічного розміщення акцій, яке вже не відповідало потребам підприємства;
- спрощення вимог до розкриття інформації та зменшення регуляторного навантаження;
- можливість більш гнучкого управління акціонерним капіталом.

Перехід до нової форми був здійснений у відповідності до законодавства: проведено інвентаризацію активів, переоформлено статут, внесено зміни до державного реєстру та повідомлено всіх акціонерів.

Зміна ПАТ на АТ дала змогу підприємству:

- зосередитися на стратегічному розвитку без додаткового тиску фондового ринку;
- спростити внутрішні процедури управління;
- удосконалити структуру контролю та корпоративного управління;
- спрямувати більше ресурсів на модернізацію та інноваційні проекти.

Таким чином, перетворення з ПАТ у АТ стало етапом природної еволюції підприємства, що сприяло підвищенню його ефективності та стабільності.

Функціонування підприємства відбувається на ринку молочної промисловості, що є важливою галуззю економіки України, що покликана забезпечити населення цінними продуктами харчування.

Засновниками Товариства є регіональне відділення Фонду державного майна України по Житомирській області, а також організація орендарів державного, комунального підприємства «Житомирського маслозаводу». Акціонерами (учасниками) Товариства є юридичні особи різних форм власності (13) та фізичні особи України й інших країн (3294), що набули прав власності та акцій Товариства в процесі приватизації та на вторинному ринку. Статутний фонд товариства складає 1393,25 тис. грн. Кількість акціонерів – 3307 чол. Акції були розповсюджені на трьох аукціонах: 1) майновий сертифікатний; 2) і 3) на компенсаційні сертифікати. Підприємство діє на основі статуту.

За організаційно-правовою структурою відкрите акціонерне товариство "Житомирський маслозавод" має дочірні підприємства. Це, зокрема: "Рудь – 3"

(с. Мартинівка, Червоноармійського р-ну, Житомирської області) і "Рудь – 4" (с. Паромівка, Володар.-Волинського р-ну, Житомирської області). У складі підприємства є переробні цехи, склади та ін.

Протягом 2022-2024 рр. пропозицій щодо реорганізації товариства з боку третіх осіб АТ "Житомирський маслозавод" не отримувалось. Підприємство співробітничало з багатьма іноземними партнерами, такими як Росія, Болгарія, Молдова, Німеччина, Японія, США та інші. Формою міжнародно-економічної діяльності на підприємстві являється експортно-імпортна реалізація товарів та капіталів, надання підприємством послуг іноземним суб'єктам господарювання пов'язаних з виробництвом та транспортуванням товарів. Документами, що відображають міжнародно-економічну діяльність являються міжнародні договори України щодо питань пов'язаних з економічною діяльністю суб'єктів господарювання України, згода на ратифікацію яких надається Верховною Радою України. Договори укладаються в чотирьох примірниках, причому два з них на мові імпортера та експортера.

До реальних конкурентів АТ «Житомирський маслозавод» необхідно віднести підприємства, що займаються виготовленням та реалізацією аналогічної продукції та розташовані на території Житомирської області. Коло потенційних конкурентів утворюють підприємства молочної галузі, які мають в асортименті продукцію з молока і зорієнтовані переважно на вітчизняний споживчий ринок.

Спробуємо дати узагальнену оцінку ступеню використання підприємством власних можливостей та окреслити потенціал його розвитку. При цьому слід зазначити, що пошук нових можливостей в процесі побудови стратегічних моделей розвитку підприємства припинятися не повинен, а, навпаки, система пошук, обґрунтування і реалізації прогресивних ідей повинна з часом розширюватись, набувати більшої структурованості та конкретніших організаційних форм.

Оцінку ми пропонуємо зробити за такими основними напрямками: виробництво, маркетинг, персонал, фінанси, організаційна культура.

Таблиця 2.1

Аналіз сильних та слабких сторін діяльності АТ «Житомирський
маслозавод»

Слабкі сторони	Сильні сторони
1	2
Виробництво	
<p>1) недовикористання виробничих потужностей;</p> <p>2) високий рівень матеріало- та енергомісткості обладнання;</p> <p>3) використання у виробництві ТМЦ, обладнання, запчастин, що не виробляються в Україні;</p> <p>4) сезонність виробництва та надходження сировини;</p> <p>5) нераціональне використання виробничих площ;</p> <p>6) неповна зайнятість виробничого персоналу внаслідок недовиконання виробничих планів;</p> <p>7) велика кількість запасів матеріалів і сировини;</p> <p>8) відсутня система довгострокового планування виробництва.</p>	<p>1) високий рівень автоматизації і комп'ютеризації виробництва;</p> <p>2) сучасне устаткування, широкі можливості виробництва;</p> <p>3) гнучкість переходу на виробництво нових виробів, що обумовлено сучасним обладнанням;</p> <p>4) введення системи безвідходного виробництва;</p> <p>5) широке коло постачальників і ділових зв'язків;</p> <p>6) висока ефективність системи контролю якості виготовлюваної продукції;</p> <p>7) потужність обслуговуючої інфраструктури.</p>
Маркетинг	
<p>1) відсутність системного підходу до маркетингу;</p> <p>2) недосконалість системи маркетингових досліджень;</p> <p>3) зростання митних бар'єрів щодо експорту молочної продукції за кордон;</p> <p>4) низький рівень рекламного забезпечення, стимулювання збуту, пропаганди;</p> <p>5) низька гнучкість цінової політики;</p> <p>6) орієнтація на споживача з середнім та вище середнього рівнем доходу, ігнорування сегменту споживачів з низьким рівнем доходів;</p> <p>7) слабка комунікаційна політика.</p>	<p>1) підприємство – один з головних виробників молочної продукції на ринку Житомирської області;</p> <p>2) широка мережа збуту; широкий асортимент продукції;</p> <p>3) участь у виставках, ярмарках, аукціонах;</p> <p>4) підтримка високої якості, що сприяє утриманню постійних клієнтів і стійкої частки ринку;</p> <p>5) постійне оновлення асортименту; вихід на міжнародний ринок.</p>

Продовження табл. 2.1

1	2
Кадри	
1) відсутність якісної системи підготовки і підвищення кваліфікації персоналу; 2) низький рівень заробітної плати робітників; 3) не існує перепідготовки для вищого керівництва; 4) низький рівень де легованості повноважень.	1) високий рівень культури виробництва; 2) низький рівень плинності кадрів; 3) кваліфікований робочий персонал; 4) регулярна виплата матеріальної допомоги працівникам; 5) періодичний найм молодих спеціалістів.
Фінанси	
1) відсутність системи осучаснення сфери ведення бізнесу; 2) небажання відмовитися від утримання збиткових підрозділів; 3) велика тривалість часу обороту запасів і оборотних засобів.	1) достатній рівень платоспроможності, фінансової стабільності, автономії зростання робочого капіталу; 2) експорт у Німеччину у євро забезпечує зростання надходжень у гривнях це збалансовує зростаючу вартість сировини та обладнання, що закуповується за тверду валюту; 3) використання незадіяних площ та обладнання в орендних та лізингових операціях; 4) відсутність довгострокової заборгованості; 5) введення нових видів розрахунків з клієнтами.
Організаційна культура	
1) відсутність інформованої персоналу про перспективи розвитку фірми; 2) не проводяться роботи по адаптації нових працівників; 3) занепад та збитковість соціальних об'єктів; 4) старіння технічних засобів охорони навколишнього середовища.	1) висока культура виробництва; високий рівень охорони праці; 2) наявність соціальної інфраструктури; 3) наявність підрозділів та технічних засобів по очистці повітря і стічних вод; 4) висока екологічна безпечність виготовлюваної продукції.

Джерело: розроблено автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»

Слід відмітити, що не дивлячись на досить стійке положення підприємства на ринку, існує багато недоліків і вузьких місць у кожного з основних елементів функціонування підприємства. Особливу увагу необхідно приділити слабким сторонам діяльності фірми по відношенню до зовнішнього середовища. Якщо по них не прийняти своєчасних заходів, то вони будуть знаходитись під постійною загрозою з боку зовнішнього середовища. Визначимо зв'язки між сильними та слабкими сторонами, загрозами та

можливостями у діяльності підприємства. З метою встановлення таких зв'язків сформуємо SWOT-матрицю (рис. 2.1).

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <p style="text-align: center;">Внутрішнє середовище</p>	<p style="text-align: center;">Можливості:</p> <p>1. Зростання доходів населення, що, відповідно, дозволить розширити потенційний круг споживачів продукції.</p> <p>2. Формування сучасної системи ведення бізнесу</p> <p>3. зростання можливостей оновлення технічної бази</p> <p>4. Зниження митних бар'єрів в країнах, куди поставляються товари АТ</p>	<p style="text-align: center;">Загрози:</p> <p>1. Зниження доходів населення внаслідок економічної кризи, що звузить потенційний круг споживачів молочної продукції.</p> <p>2. Неefективна система ведення бізнесу.</p> <p>3. Занепад та збитковість соціальних об'єктів</p> <p>4. Зростання митних бар'єрів щодо експорту молочної продукції за кордон.</p>
<p style="text-align: center;">Сильні сторони:</p> <p>– високий рівень автоматизації і комп'ютеризації виробництва;</p> <p>– сучасне устаткування, широкі можливості виробництва;</p> <p>– використання відходів виробництва;</p> <p>– широке коло постачальників і ділових зв'язків;</p> <p>– висока ефективність системи контролю якості виготовлюваної продукції;</p> <p>– постійне оновлення асортименту; вихід на міжнародний ринок, високий рівень культури виробництва;</p> <p>– низький рівень плинності кадрів;</p> <p>– достатній рівень платоспроможності, фінансової стабільності, автономії зростання робочого капіталу;</p>	<p style="text-align: center;">Поле сильних сторін і можливостей (1)</p> <p>У цій ситуації підприємство для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок для того, щоб забезпечити резервні виробничі потужності.</p> <p>Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних і крупних конкурентів.</p> <p>Зростаюча якість продукції надасть можливість підприємству і надалі ефективно розвиватися.</p>	<p style="text-align: center;">Поле сильних сторін і загроз (2)</p> <p>Через розширення ринків збуту та впровадження нових видів виробів можна забезпечити резервні можливості.</p> <p>Передбачити зв'язки з більшою кількістю постачальників сировини на необґрунтованого зростання ціни на сировину. Посилення митного контролю щодо зростання поставок продукції на внутрішній ринок України.</p>
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони:</p> <p>– недовикористання виробничих потужностей;</p> <p>– сезонність виробництва, надходження сировини;</p> <p>– нераціональне використання виробничих площ;</p> <p>– неповна зайнятість виробничого персоналу внаслідок, недовиконання виробничих планів;</p> <p>– велика кількість запасів матеріалів і сировини;</p> <p>– відсутність якісної системи підготовки і підвищення кваліфікації персоналу;</p> <p>– відсутність системи осучаснення сфери ведення бізнесу;</p> <p>– відсутність інформованої персоналу про перспективи розвитку</p>	<p style="text-align: center;">Поле слабких сторін і можливостей (3)</p> <p>У цьому випадку підприємству необхідно:</p> <p>Розвивати зв'язки з вітчизняними виробниками сировини.</p> <p>Сприятливим фактором є зростання споживання на душу населення на фоні зсуву переваг споживачів від іноземного виробника до вітчизняного.</p> <p>Зниження митних бар'єрів в країнах, куди поставляються товари марки «Рудь»</p>	<p style="text-align: center;">Поле слабких сторін і загроз(4)</p> <p>У цій ситуації необхідно поступово згортати діяльність або перепрофілювати її, реінвестувати кошти в інші галузі. Підприємство може залишитися на ринку лише у випадку об'єднання з іншою фірмою.</p>

Рис. 2.1. SWOT-матриця

Джерело: розроблено автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»

Підприємству необхідно здійснити відповідні кроки щодо усунення слабких сторін, зниження уразливості з боку зовнішнього середовища. На кожному з полів потрібно розглянути всі можливі парні комбінації та виокремити ті, які необхідно врахувати при розробці стратегії діяльності підприємства. Проаналізувавши й зіставивши можливості із сильними сторонами АТ «Житомирський маслозавод», дійдемо висновку, що за даних умов для підприємства буде вигідно розробити власні сировинні бази, для зниження обсягу впливу сезонності, ввести додаткове та новітнє обладнання, причому наявність спеціалізованих холодильників та ліній промивки устаткування позитивно позначиться на якості продукції за умови довгострокової реалізації. Спираючись на сильні сторони підприємства, можна знижувати загрози, застосовуючи гнучку цінову політику для боротьби з небажаними конкурентами. Основною зі слабких сторін для реалізації можливостей може бути недостатність коштів, необхідних для розробки збутової мережі, закупівлю та оновлення устаткування, розробки кадрової політики.

Основною загрозою, збільшеною слабкими сторонами для АТ «Житомирський маслозавод», буде зниження обсягу збуту продукції через посталу економічну кризу, зниження обсягів доходів населення, зростання митних бар'єрів щодо експорту продукції. Формуючи стратегії, необхідно пам'ятати, що можливості й загрози можуть перетворюватися на свою протилежність.

На сьогодні для підвищення ефективності функціонування АТ «Житомирський маслозавод» необхідно розробляти заходи, спрямовані на забезпечення випуску продукції, яка б відповідала запитам споживачів і була конкурентоспроможною на ринку. Відповідно до аналізу позицій на ринку, можна обрати загальну та конкуренту стратегію для розвитку бізнесу АТ «Житомирський маслозавод» в напрямку розширення інноваційної діяльності підприємства.

2.2. Аналіз методів управління інноваційною діяльністю підприємства

АТ «Житомирський маслозавод» має організаційну структуру, що представляє собою сукупність підрозділів підприємства (виробничого, фінансового, допоміжного, культурного, побутового, господарського призначення).

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною.

Перевагами такої структури є:

- стимулює ділову та професійну спеціалізацію;
- покращує координацію у функціональних областях;
- формує здатність до оперативної перебудови;
- функціональні підрозділи надають методичну допомогу, готують інформацію, виконують різні управлінські завдання.

Недоліками такої структури є:

- об'єднання лінійної і функціональної структури може затягувати строки підготовки управлінських рішень;
- відбувається інформаційне перевантаження керівників вищих рівнів управління.

Головними розпорядчими органами підприємства є Загальні збори акціонерів і Спостережна рада, що вибирається на 5 років Загальними зборами, для функціонування в періоди між зборами. Дані органи вирішують основні питання функціонування АТ як суб'єкта підприємницької діяльності, а також розпоряджаються результатами господарської діяльності підприємства. Головним функціональним органом є Правління у складі 9 осіб на термін 5 років, на чолі Правління – Голова Правління, він же є директором АТ «Житомирський маслозавод». Основними функціями Правління є: 1) робота з акціонерами; 2) безпосередня організація виробництва. В його склад, крім Голови, входять: І-й заступник Голови Правління (комерційний директор), заступник Голови Правління (директор з виробництва), директор з економіки, секретар Правління та інші члени Правління.

Голові правління напряму підпорядковані: відділ якості безпеки продукції та екологічного менеджменту, відділ кадрів, юридичний відділ, відділ охорони праці, служба охорони, їдальня, виробнича лабораторія.

Проаналізувавши діяльність системи менеджменту АТ «Житомирський маслозавод», розрахуємо показники ефективності управління (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ефективності менеджменту АТ «Житомирський маслозавод»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., %
		2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6
1.	Ефективність управління	1,21	1,40	1,82	0,61
2.	Рівень централізації виробництва	82,90	86,70	91,50	8,60
3.	Рівень спеціалізації виробничих підрозділів	92,30	95,70	98,60	6,30
4.	Коефіцієнт раціональної структури	0,98	0,99	1,00	0,02
5.	Рівень керованості	0,89	0,92	0,97	0,08
6.	Зайнятість персоналу в апараті управління	0,09	0,10	0,09	0,00
7.	Міра централізації управлінських функцій	0,95	0,92	0,85	-0,10
8.	Співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу	0,10	0,11	0,10	0,00
9.	Міра формалізації праці управлінського персоналу	1,00	1,00	1,00	0,00
10.	Рівень механізації та автоматизації праці управлінського персоналу	77,50	86,30	105,31	27,81
11.	Ефективність праці в системі управління	3119,16	3339,52	4325,45	1206,30
12.	Економічність праці в системі управління	0,05	0,05	0,04	-0,01
13.	Коефіцієнт цілеспрямованості системи управління	0,22	0,29	0,32	0,10
14.	Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	0,78	0,81	0,85	0,07
15.	Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	0,88	0,92	0,97	0,09
16.	Коефіцієнт надійності системи управління	0,95	0,97	1,00	0,05
17.	Коефіцієнт абсолютного використання інформації	1,00	1,00	1,00	0,00

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
18.	Коефіцієнт ефективного використання інформації	0,78	0,85	0,95	0,17
19.	Коефіцієнт порушення ритмічності управлінського циклу	0,18	0,12	0,08	-0,10
20.	Коефіцієнт оперативності управління	0,82	0,93	0,96	0,14
21.	Коефіцієнт безперервності інформаційних потоків	0,95	0,98	1,00	0,05
22.	Коефіцієнт дублювання функцій	1,00	1,00	1,00	0,00
23.	Коефіцієнт пропорційності апарату управління	0,98	0,99	0,99	0,01
24.	Коефіцієнт безперервності апарату управління	0,02	0,05	0,05	0,03

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»

За даними показниками маємо позитивну динаміку, щодо зростання ефективності управління на АТ «Житомирський маслозавод» на 0,61%, що пов'язано із зростанням рівня фінансового результату підприємства в динаміці.

Позитивним є зростання рівня централізації виробництва на 8,6%, тобто підприємство нарощує обсяги виробництва основної продукції (морозива).

Коефіцієнт раціональної структури становить в 2024 р. 1,0 од., що визначає повністю раціональну структуру управління, що забезпечує ефективну та безбиткову діяльність підприємства в 2024 р. Міра централізації управлінських функцій визначена на рівні 85%, що визначає її зниження на 10%, та характеризує розробки системи делегування повноважень вищого управлінського рівня нижчому та є позитивним в діяльності підприємства. Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт в 2024 р. становить 97%, що визначає майже повну відповідність виконуваних робіт управлінським персоналом відповідно до управління підприємством. Відмітимо, що на підприємстві показники ефективності системи управління є на позитивному та ефективному рівні, що забезпечує прибуткову діяльність підприємства за 2022-2024 рр.

На даний момент на підприємстві випускається 115 видів морозива, не враховуючи види молока, сметани, маслянки, йогуртів, кефіру, масла, сухе

молоко. Але все ж таки пріоритетними видами продукції, що випускає завод є морозиво, масло, та сухе знежирене молоко.

Формування бізнес-процесів на АТ «Житомирський маслозавод» формуються на початковому етапі з аналізу ринку і потреб споживачів та завершуються управлінням якістю виконаних робіт. Важливим в структурі наявних бізнес-процесів є етап виробництва продукції. Так, відповідно до сформованого алгоритму виробничі процеси на АТ «Житомирський маслозавод» є наступними:

1. Начальнику виробництва подається план на місяць (до 25 числа поточного місяця) та заявки у виробничі цехи – щоденно працівниками відділів з продаж. Заявка на виробництво приймається лише після узгодження відділів з продаж з відділом з матеріально-технічного постачання на наявність сировини, тари та допоміжних матеріалів.

2. Сухе знежирене молоко виробляється згідно з обсягів закупленого молока та технологічних можливостей устаткування.

3. На підставі заявок відділів з продаж, норм витрат та типових рецептур майстри виробничих цехів щоденно розраховують планову потребу в матеріалах, тари та сировині за допомогою системи Navision та оформлюють заявку на переміщення.

4. Згідно заявки на переміщення майстри або приймальники молочної продукції отримують зі складів відповідні матеріальні цінності. Допускається коригування заявки по кількості.

5. З урахуванням коригування оформлюється накладна.

6. Щодня, до початку роботи, майстри по виробництву молочної продукції разом з механіком цеху або налагоджувальником цеху, проводять перевірку: справності технологічного устаткування, наявності і справності технологічного інструмента; наявності і справності засобів вимірювальної техніки; огляд персоналу.

7. Результати перевірки оформляються у робочому журналі зауважень. При несправності технологічного обладнання, засобів вимірювальної техніки

майстри по виробництву молочної продукції, звертаються до начальника цеху, а при їх відсутності звертаються самі у відповідну службу (механіка, енергетика), яка приймає заходи по усуненню недоліків.

8 Підприємство забезпечує належне виробниче середовище, необхідне для досягнення відповідності вимогам до продукції проводячи виміри, які відслідковує виробнича лабораторія, інженер з охорони праці та представники міської санепідслужби.

9. Результати контролю технологічних параметрів при виробництві продукції реєструється в технологічних журналах.

10. Протягом дня співробітники зміни виробничих цехів виконують роботи, передбачені заявками відповідно до технологічних та робочих інструкцій, інструкцій з мийки та інструкцій по техніці безпеки.

11. Контроль за виконанням заявок покладено на начальників цехів та майстрів по виробництву молочної продукції.

12. З метою виготовлення продукції гарантованої якості, нових видів продукції, своєчасного виявлення причин виготовлення продукції незадовільної якості та усунення недоліків на АТ «Житомирський маслозавод» наказом призначена дегустаційна комісія, яка постійно в понеділок, середу та п'ятницю проводить дегустацію молока та молочних продуктів. В наказі визначено склад комісії та її задачі. Результати дегустації морозива, продукції з незбираного молока та масла реєструються у журналах. Результати дегустації нових видів продукції оформляються відповідними протоколами.

12. Для покращення якості продукції та усунення недоліків на заводі розроблені класифікатори дефектів продукції, якими користуються всі начальники цехів, майстри, та технологи підприємства.

13. Начальник виробництва забезпечує інформування групи безпечності про зміни в технології виробництва, у розміщенні устаткування та виробничого середовища в процесі виробництва сухого знежиреного молока та морозива шляхом подачі повідомлення.

14. З метою запобігання забрудненню навколишнього середовища

працівники виробничих підрозділів дотримуються вимог методики М-4.3.1-22 «Управління природоохоронною діяльністю».

15. Відповідальність за актуалізацію типових рецептур в системі Navision несе начальник виробництва.

За аналізований період 2024 р., план було виконано на 3,63%. Негативним є невиконання плану за молочною продукцією (цільна молочна продукція) на 1,38% (табл. 2.7).

Таблиця 2.3

Показники виконання плану виробництва продукції АТ «Житомирський маслозавод» за 2024 р.

№ з/п	Вид продукції	Обсяги виробництва				Зараховано у виконання плану з асортименту	Виконання плану, %
		План		факт			
		сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %		
1.	Молоко	117049,2	20,7	115434,9	19,7	115434,9	-1,38
2.	Морозиво	190558,4	33,7	203915,5	34,8	190558,4	7,01
3.	Кисломолочна продукція	136840,2	24,2	137701,5	23,5	136840,2	0,63
4.	Сухе знежирене молоко	7854,6	12	73245,5	12,5	67854,6	7,94
5.	Заморожені овочі	53152,8	9,4	55666,6	9,5	53152,8	4,73
6.	Разом	565455,3	100	585964	100	563840,9	3,63

Джерело: за даними АТ «Житомирський маслозавод»

У здійсненні виробничо-фінансової діяльності господарюючих суб'єктів бере участь велика кількість взаємопов'язаних організаційних, трудових, матеріальних і фінансових факторів. Мета кожного господарюючого суб'єкта – якомога ефективніше використати ці фактори. Ефективність використання факторів виробництва виражається в кінцевому підсумку в фінансових результатах діяльності господарюючих суб'єктів.

Станом на 31.12.2024 р. підприємство мало наступні показники результатів діяльності (табл. 2.4).

Відповідно до таблиці 2.4, дохід від реалізації продукції в 2024р. становить 564922 тис. грн., чистий дохід 475800 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції в 2024р. зросла на 35,52%, що є позитивним, оскільки її зростання здійснюється в результаті розширення обсягів виробленої продукції

та меншими темпами, ніж зростання чистого доходу підприємства.

Таблиця 2.4

Економічні показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод»

№ з/п	Показники	Од. вим.	2022р.	2023р.	2024р.	відхилення 2024р. до 2022р.	
						+/-	%
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	тис. грн.	385156,80	468562,00	564922	179765,20	46,67
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	тис. грн.	329676,10	395934,00	475800	146123,90	44,32
3.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт)	тис. грн.	245147,40	283405,00	332227	87079,60	35,52
4.	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	84528,70	112405,00	143573,0	59044,30	69,85
5.	Витрати на збут	тис. грн.	37578,60	50866,00	66366	28787,40	76,61
6.	Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)	тис. грн.	38437,80	34684,00	53965	19143,30	70,26
7.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	19038,60	24654,00	34027	14988,40	78,73
8.	Рентабельність господарської діяльності	%	8,52	9,55	10,80	2,28	-

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства

Відповідно створений рівень валового прибутку в 2024 р. становить 143573 тис. грн., що на 69,85% більше за аналогічний показник в 2022 р., що є позитивним.

Позитивним в діяльності підприємства є нарощення обсягу виручки в 2024р., відносно 2022р. на 46,67%. В результаті розширення ринків збуту, витрати на збут зростають в динаміці в 76,61% рази в 2024р. відносно 2022р. Рівень господарської рентабельності підприємства має тенденцію до зростання на 2,28%, що сформовано в результаті зростання обсягу доходу підприємства в 2024р. відносно 2022р., таке зростання обумовлено оптимізацією рівня витрат та зростанням обсягів виробленої продукції.

Кожне підприємство повинно прямувати до позитивного фінансового стану, тобто до створення достатнього обсягу фінансових ресурсів, що виступає гарантом своєчасності розрахунків з постачальниками, бюджетом та іншими ланками фінансової системи, подальшого економічного та соціального

розвитку.

Реалізація продукції АТ «Житомирський маслозавод» проводиться за допомогою створених мереж та за допомогою дилерів та посередників.

Організація та контроль за реалізацією продукції АТ «Житомирський маслозавод» здійснюється відділами оптової (оптові бази, склади) та роздрібною торгівлі (магазини, спеціалізовані відділи), торговим відділом (дилери, агенти, прямі зв'язки). АТ «Житомирський маслозавод» має за основу територіальний поділ підпорядкованості організації та контролю збуту по областях України між 10 товарознавцями – збутовими агентами заводу, що є у її штаті.

Відношення між АТ «Житомирський маслозавод» і дилером є основою стабільності збуту товарів. Формування дилерської мережі на АТ «Житомирський маслозавод» проводиться на основі договорів між дилером та АТ «Житомирський маслозавод» про відпуск дилеру товарів із знижкою 6% та обов'язком з його сторони реалізації товарів по відпускній ціні підприємства.

Основними дистриб'юторами при реалізації продукції АТ «Житомирський маслозавод» в Житомирській області є: ТОВ «Айс-Тім» (м. Житомир), ТОВ «Альфа» (м. Коростень).

На сучасному етапі розвитку, істотними проблемами, які впливають на діяльність АТ «Житомирський маслозавод» є: невідповідність якості молока-основної сировини сучасним вимогам і, відповідно, його обробка потребує більш жорсткого режиму в технологічному процесі, що викликає збільшення витрат на виробництво готової продукції; високі ціни енергоносіїв, пакувальних та інших матеріалів, які впливають на собівартість продукції; відсутність стабільності у податковому законодавстві; сезонне надходження молока; нестабільність в цілому економіки України; зниження платоспроможності населення.

У здійсненні виробничо-фінансової діяльності господарюючих суб'єктів бере участь велика кількість взаємопов'язаних організаційних, трудових, матеріальних і фінансових факторів. Ефективність використання факторів виробництва виражається в кінцевому підсумку в фінансових результатах

діяльності господарюючих суб'єктів.

Розглянемо та проаналізуємо стан підприємства на період 2022-2024 рр. Для розрахунків використовуємо фінансову звітність підприємства (додаток Б).

Для реалізації поставлених цілей підприємство має відповідні основні та оборотні фонди, що відображені в активі балансу. Проаналізуємо стан активів та зобов'язань підприємства на звітну дату (табл. 2.9).

Таблиця 2.5

Показники динаміки та структури майна (активів)

АТ «Житомирський маслозавод»

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		відхилення 2024 р. до 2022р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+/-	%	п. с.
1) Нематеріальні активи	609,2	0,3	396,0	0,2	990,0	0,4	380,8	62,5	0,1
2) Незавершене будівництво	7929,7	4,4	27372,0	12,6	16766,0	6,7	8836,3	111,4	2,3
3) Основні засоби	96240,8	53,9	111067,0	51,1	137720,0	55,2	41479,2	43,1	1,4
4) Інші фінансові інвестиції	425,6	0,2	425,6	0,2	549,0	0,2	123,4	29,0	0,0
5) Інші необоротні	5,0	0,0	5,0	0,0	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6) Запаси	22164,4	12,4	7524,0	8,1	22220,0	8,9	55,6	0,3	-3,5
7) Товари	7365,7	4,1	6359,0	2,9	13044,0	0,2	5678,3	77,1	1,1
8) Векселі одержані	562,5	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	-562,5	-100,0	-0,3
9) Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	28806,6	16,1	37444,0	17,2	47115,0	18,9	18308,4	63,6	2,8
10) Дебіторська заборгованість за розрахунками	11766,2	6,6	5334,0	2,5	5430,0	2,2	-6336,2	-53,9	-4,4
11) Інша поточна дебіторська заборгованість	241,3	0,1	1091,0	0,5	1095,0	0,4	853,7	353,8	0,3
12) Грошові кошти та їх еквіваленти	2495,9	1,4	10233,0	4,7	3383,0	0,4	887,1	35,5	0,0
13) Інші оборотні активи	77,3	0,0	231,0	0,1	991,0	0,4	913,7	1182,0	0,4
Разом	178690,2	100,0	217481,6	100,0	249308,0	100,0	70617,8	39,5	0,0

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства

Відповідно до даних таблиці 2.5, зробимо наступні висновки: у

загальному підсумку активи підприємства зросли в 2024 р. на 70617,8 тис. грн. або на 39,5% відповідно до 2022 р. Найбільшу частку в структурі активів займають основні засоби – 55,2% в 2024р., що на 1,4% більше ніж в 2022р.

В основному таке зростання відбулось в результаті збільшення основних засобів на 43,1%, зростання обсягу товарів в 77,1% та зростання дебіторської заборгованості на 63,6% рази. Зростання дебіторської заборгованості такими темпами є позитивним та формує нормальний рівень оборотності грошових коштів, що дозволяє тим самим розширювати ринок реалізації продукції, залучати нових покупців.

В 2024 р. визначається значний рівень запасів, що становить 8,9% питомої ваги активів, в динаміці обсяг запасів зростає на 0,3% відносно 2022 р.

Рівень дебіторської заборгованості за розрахунками знижується в 2024 р. на 6336,2 тис. грн. або на 53,9% відносно 2022 р. Позитивним є зростання рівня грошових надходжень, що збільшились за аналізований період на 35,5%, що характеризує зростання розрахунків покупців за отриману продукцію.

Подальший рівень такого зростання позитивно вплине на господарську діяльність підприємства. Таким чином, можемо стверджувати, що протягом даного періоду, АТ «Житомирський маслозавод» постійно закуповує нове обладнання, інструменти і. п., і поступово нарощує обсяги виробництва, та захоплює все більшу частку на ринку.

Наявне майно підприємства формується за рахунок різних джерел. Склад та структура джерел формування майна наведена в таблиці 2.6.

Статутний капітал підприємства за аналізований період не змінився (1393 тис. грн.), але питома вага його в структурі в 2024 р. знизилась на 0,2%.

Розмір іншого додаткового капіталу також не змінилась, але його частка в структурі знизилась на 2,6 п. с.

Резервний капітал на кінець 2024 р. становить 4406 тис. грн., що в динаміці знизився на 118,1 тис. грн. або на 2,6%. Також в структурі джерел надходжень він знизився на 0,8 п. с.

Показники динаміки та структури зобов'язань

АТ «Житомирський маслозавод»

№ з/п	Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		відхилення 2024р. до 2022р.		
		тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+/-	%	п. с
1.	Статутний капітал	1393,2	0,8	1393,2	0,6	1393,2	0,6	0	0	-0,2
2.	Інший додатковий капітал	16554,9	9,3	16554,9	7,6	16555,0	6,6	0,1	0,0	-2,6
3.	Резервний капітал	4524,1	2,5	4406,0	2,0	4406,0	1,8	-118,1	-2,6	-0,8
4.	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	91425,1	51,2	116297,0	53,5	150324,0	60,3	58898,9	64,4	9,1
5.	Цільове фінансування	5146,0	2,9	5146,0	2,4	5146,0	2,1	0,0	0,0	-0,8
6.	Короткострокові кредити банків	18708,5	10,5	36782,0	16,9	39052,0	15,7	20343,5	108,7	5,2
7.	Векселі видані	500,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	-500,0	-100,0	-0,3
8.	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	27083,5	15,2	23724,0	10,9	20384,0	8,2	-6699,5	-24,7	-7,0
9.	Поточні зобов'язання за розрахунками	8866,6	5,0	8224,0	3,8	4577,0	1,8	-4289,6	-48,4	-3,1
10.	Інші поточні зобов'язання	4488,3	2,5	4955,0	2,3	7471,0	3,0	2982,7	66,5	0,5
11.	Разом	178690,2	100,0	217482,1	100,0	249308,0	100,0	70617,8	39,5	0,0

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства

На підприємстві існує нерозподілений прибуток, що в 2024 р. зріс на 64,4% відповідно 2022р., за аналізований період він займає значну частку зобов'язань – 60,3%. Спостерігається зниження кредиторської заборгованості в 2024 р. на 6699,5 тис. грн., що є позитивним, підприємство прагне розрахуватись перед постачальниками. Поточні зобов'язання знизились в динаміці на 48,4%.

Найбільшу частку в структурі зобов'язань підприємства в 2024р., займають нерозподілений прибуток (60,3%), короткострокові кредити (15,7%),

та кредиторська заборгованість (8,2%).

Оцінка майна підприємства доповнюється деякими показниками, які характеризують виробничий потенціал підприємства: коефіцієнти зносу, оновлення та вибуття. Показники ефективності використання активів підприємства, наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання активів АТ «Житомирський
маслозавод»

Показники	2022 р.	2023р.	2024р.	відхилення 201р до 2022 р., +/-
1. Загальна вартість активів (майна), тис. грн.	178690,20	217482,00	249308,00	70617,80
2. Вартість необоротних активів, тис. грн.	105210,30	139266,00	156030,00	50819,70
3 Вартість активів (майна) за первинною вартістю, тис. грн.	230513,20	283022,00	329419,00	98905,80
4. Коефіцієнт постійності активів	0,59	0,64	0,63	0,04
5. Коефіцієнт співвідношення:				
– необоротних і оборотних активів	1,43	1,78	1,67	0,24
– оборотних і необоротних активів	0,70	0,56	0,60	-0,1

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства

За даними табл.2.7, маємо загальну вартість активів за 2024р. в розмірі 249308 тис. грн., що на 70617,8 тис. грн. або на 40% більше за 2022р. Відповідно вартість необоротних активів зросла в динаміці на 48,3%, що є позитивним та визначає зростання рівня фондооснащеності підприємства.

Дане зростання необоротних активів відбулось в результаті збільшення вартості незавершеного будівництва в 2024 р. відносно 2022 р. в 2,1 рази, основних засобів на 43,1%. Постійність активів зросла на 0,01 од.

Надалі проаналізуємо показники фінансової стійкості АТ «Житомирський маслозавод» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості АТ «Житомирський маслозавод»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
1. Коефіцієнт автономії (концентрації)	0,64	0,64	0,69	0,05

власного капіталу)				
2. Маневреність робочого капіталу	5,27	5,27	1,62	-3,65
3. Коефіцієнт фінансової залежності	1,57	1,57	1,44	-0,13
4. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,52	0,53	0,41	-0,11
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	1,91	1,88	2,42	0,51
6. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів робочим капіталом	0,19	0,06	0,23	0,05

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства

Фінансовий стан є найважливішою характеристикою ділової активності й надійності підприємства. Він визначає конкурентоспроможність підприємства та його потенціал у діловому співробітництві, є гарантом ефективної реалізації економічних інтересів як самого підприємства, так і його партнерів. Тому за умов ринкової економіки істотно підвищився інтерес учасників економічного процесу до об'єктивної та вірогідної інформації про фінансовий стан і ділову активність підприємства. Інформацію для такої оцінки можна отримати лише шляхом проведення оцінки фінансового стану підприємства, для якого необхідна відповідна методика. Відповідно до таблиці 2.8, коефіцієнт автономії має негативну тенденцію до зниження на 0,06 од, що характеризує зниження фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності знижується, що свідчить про зниження частки залученого капіталу в діяльності підприємства на 0,13 од.

Стійкість економічного зростання дозволяє припустити, що підприємству не загрожує банкрутство. Тому перед керівництвом підприємства стоїть важке завдання – забезпечити стійкі темпи економічного розвитку. На підприємстві коефіцієнт фінансової стабільності в 2024 р. відповідає нормативному значенню, що є позитивним фактором, та характеризує перевищення власних коштів над залученими і говорить про досить високий рівень фінансової стійкості АТ «Житомирський маслозавод» та незалежність підприємства від зовнішніх фінансових джерел.

Показники оцінки ліквідності підприємства наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники ліквідності АТ «Житомирський маслозавод»

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
1. Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	>1	1,23	1,06	1,30	0,07
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	0,74	0,74	0,81	0,07
3. Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	>0,5	0,38	0,33	0,34	-0,03
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,04	0,14	0,05	0,01
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів	за планом	0,41	0,36	0,37	-0,04
6. Частка виробничих запасів в оборотних активах	>0,5	0,14	0,12	0,15	0,01

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства

Відповідно до таблиці 2.9, визначаємо позитивний рівень коефіцієнта платоспроможності, за аналізований період він є вищим від нормативу (>0,5) та позитивно зростає в динаміці на 0,07 од. Коефіцієнт швидкої ліквідності є більшим за норму у 2024 р. на 0,31 од і має зростаючу тенденцію за період 2022-2024 рр., тобто підприємство знижує обсяги зовнішнього фінансування. Становище підприємства є досить стабільним.

Наймобільнішою частиною оборотних активів є гроші. Оборотні активи в грошах готові до платежу й розрахунків негайно, тому відношення їх до поточних зобов'язань підприємства називають коефіцієнтом абсолютної ліквідності. Таким чином, зростання коефіцієнта в 2024 році на 0,01 пунктів є позитивним, але він не відповідає нормативу, що говорить про неможливість підприємства розрахуватися за своїми зобов'язаннями.

Оцінку ефективності діяльності підприємства проводимо відповідно таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Показники ефективності діяльності АТ «Житомирський маслозавод»

Показники	Роки			Відношення 2024 до 2022, +/-
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
1. Валова рентабельність виробничих витрат, %	34,48	39,66	43,22	8,73
2. Коефіцієнт окупності виробничих витрат	3,90	3,52	3,31	-0,59

Показники	Роки			Відношення 2024 до 2022, +/-
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
3. Коефіцієнт окупності чистого доходу	12,88	11,17	12,93	0,05
4. Коефіцієнт покриття виробничих витрат, од.	0,74	0,72	0,70	-0,05
5. Рентабельність господарської діяльності, %	8,52	9,55	10,80	2,28
6. Рентабельність підприємства, %	5,96	6,78	7,92	1,97
7. Валова рентабельність виручки від реалізації продукції, %	25,64	28,39	30,18	4,54
8. Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %	5,77	6,23	7,15	1,38
9. Коефіцієнт покриття активів	1,34	1,40	1,43	0,09
10. Коефіцієнт окупності активів	18,44	35,54	42,85	24,42
11. Загальна економічна рентабельність, %	34,48	39,66	43,22	8,73

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства

Відповідно до таблиці 2.14 визначаємо, рентабельність виробничих витрат в 2024 р. зросла і становила 43,22%. Рентабельність підприємства є на нормальному рівні розвитку і продовжує зростати, що є позитивним. Коефіцієнт окупності чистого доходу в динаміці зростає на 0,05%, що є позитивним. Відповідно до показника рентабельності підприємства в 2024 р. він зріс на 1,97 п. Валова рентабельність зросла від 25,64% в 2022 р. до 30,18% в 2024 р., що визначає зростання на 4,54п. Показник загальної економічної рентабельності також зріс на 8,73п., що характеризує зростання обсягів господарської діяльності.

Загалом в результаті проведеного дослідження діяльності підприємства на сучасному етапі його розвитку, зазначимо, що показники ефективності системи управління є на позитивному та ефективному рівні, що забезпечує прибуткову діяльність підприємства. Відбувається зростання майже усіх економічних показників. На кінець 2024 р. підприємство є фінансово стійким, ліквідним, платоспроможним та рентабельним. Позитивним також є зростання обсягу виробництва та реалізації продукції, рівень прибутку також є зростаючим, що забезпечує високий рівень рентабельності підприємства в цілому.

2.3. Оцінка стану інноваційної діяльності на підприємстві

Ефективність інновацій – це величина, що визначається конкретною здатністю інновацій зберегти певну кількість трудових, матеріальних і фінансових ресурсів із розрахунку на одиницю створених продуктів, технічних систем, структур. Інноваційна діяльність спрямована на практичне використання наукового, науково-технічного результату та інтелектуального потенціалу для одержання нової, радикально поліпшеної продукції з метою підвищення конкурентоспроможності за зміцнення ринкової позиції АТ «Житомирський маслозавод». Інноваційна діяльність на АТ «Житомирський маслозавод» проводиться постійно, що дозволило підприємству протягом ряду років бути лідером в галузі виробництва морозива, та одним з найбільших молокопереробних підприємств України.

Для комплексного аналізу інноваційної діяльності фірми потрібно використовувати різноманітні джерела інформації: дані спеціальних обстежень, статистичні дані Державного комітету статистики України, звітні дані підприємства, реєстри бухгалтерського обліку, первинну документацію підприємства.

Аналіз інноваційної діяльності підприємства розглянемо на основі наступних показників (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Основні показники розвитку АТ «Житомирський маслозавод»

№ з/п	Показники	2022р.	2023р.	2024р.	відношення 2024р. до 2022р., у %
1.	Чистий прибуток, тис. грн.	19039	24654	34027	178,73
2.	Витрати на інноваційні діяльність, тис. грн.	31771,7	39154,2	56820	178,84
3.	Освоєно нових видів виробів, тис. грн.	70134,16	109769,69	139209,77	198,49
	– нові види продукції «морозиво»	59684,17	94511,70	114611,40	192,03
	– нові види продукції «сирки глазуровані»	8416,10	13413,86	15897,76	188,90
	– нові види продукції «заморожені продукти»	1526,99	1431,33	7658,11	501,52
	– інші новинки	506,90	412,80	1042,50	205,66
4.	Питома вага нової продукції відносно	24,1	28,5	29,71	123,28

загального обсягу виробництва, %				
----------------------------------	--	--	--	--

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства

Відповідно даних таблиці 2.11, маємо зростання чистого прибутку в динаміці на 40%, що є позитивним. Зростання витрат на інноваційну діяльність за 2024 р. відбулось на рівні 25048 тис. грн., що на 78,84% більше ніж в 2022 р., в результаті рівень освоєності нових виробів зріс на 98,49%. Спрямування коштів на створення новинок на АТ «Житомирський маслозавод» відбувалось в основному в напрямку виробництва нових видів морозива, на що спрямована основна операційна діяльність підприємства. Так, в 2024 р. було вироблено та реалізовано нових видів продукції на суму 139209,77 тис. грн., з яких 82,3% становило виробництво нових видів морозива, що на 92,03% більше відносно 2022 р., та визначає врахування спеціалістами підприємства бажань споживачів щодо нових та якісних видів морозива.

Зазначимо, що новинками підприємства з 2022-2024 рр. є наступні види продукції: ескімо «Нічний Київ», торт з морозива «Фламінго», торт морозиво «пташине молоко Жар-птиці», морозиво «Тортуфо», овочі та фрукти заморожені, спред солодко вершковий «Хуторок» та ін. За 2022-2024рр. на підприємстві було впроваджено 9 нових технологічних процесів, 6 механізованих і автоматичних ліній і 43 нових виробів у тому числі і нового напрямку роботи підприємства з замороженими овочами.

Надалі сформуємо рівень витрат підприємства за напрямками інноваційної діяльності підприємства за 2022-2024 рр. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Витрати на інноваційну діяльність АТ «Житомирський маслозавод»

№ з/п	Показники	2022р.	2023р.	2024р.	відношення 2024р. до 2022р., у %
1.	Витрати на дослідження і розробки, тис. грн.	4066,78	4859,82	6736,75	165,65
2.	Придбання нових технологій, тис. грн.	5896,83	8312,44	11861,36	201,15
3.	Виробниче проектування, тис. грн.	2637,05	2918,16	4615,83	175,04
4.	Інші види підготовки виробництва, тис. грн.	2402,89	2561,47	3894,78	162,09
5.	Придбання машин, обладнання,	9054,93	11646,42	17037,83	188,16

	установок, тис. грн.				
6.	Маркетинг та рекламу, тис. грн.	4225,64	4553,63	7074,09	167,41
7.	Інші напрямки, тис. грн.	3487,58	4302,26	5599,35	160,55
8.	Разом	31771,7	39154,2	56820	178,84

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства

За даними таблиці, маємо зростання рівня витрат на інноваційну діяльність на 78,84%, така динаміка спричинена зростанням інноваційних витрат в основному за рахунок придбаних нових технологій (в 2 рази), придбання машин та установок (на 88,16%), які займають найбільшу питому вагу в структурі інноваційних витрат.

Технологічні процеси впроваджувались в напрямку: впровадження технології морозива з тягучою структурою, технологія контролю за якістю молока (за критеріями оцінки постачальників), для виробництва морозива розроблено багато композицій сумішей стабілізаторів з метою взаємного посилення їх позитивних технологічних характеристик за рахунок синергетичного ефекту та зменшення індивідуальних негативних технологічних властивостей, введено технологію глибокої заморозки (овочі та фрукти) та ін.

Механізовані і автоматичні лінії зосереджено на виробництвах в цехах морозива, кисломолочної продукції, масла, сухого знежиреного молока, введено нову систему мийки та очищення розбірних частин деталей цехів, встановлення лінії фруктоживильник в цеху виробництва морозива та вафельної продукції, введено заміну ємкості в цеху сироваріння, змонтовано систему автоматичної подачі згущеного молока на розпилювач розпилювальної сушки РС-1000 в залежності від температури в башті та ін.

Для фінансування інновацій кошти спрямовуються з різних джерел. Одним з найбільш легко створюваних і використовуваних джерел фінансування інноваційної діяльності АТ «Житомирський маслозавод» є грошові кошти, що включаються в такий елемент собівартості продукції, що випускається, як амортизаційні відрахування. З практичної точки зору, амортизаційні відрахування – це частина виручки від реалізації продукції, що відноситься до собівартості (не обкладається податком на прибуток) і може бути використана

для власних потреб підприємства (у тому числі для фінансування інноваційної діяльності).

Самим значним в економічних умовах, що створилися, джерелом коштів для здійснення інноваційної діяльності на АТ «Житомирський маслозавод» є прибуток, одержуваний за рахунок зниження собівартості продукції, що випускається, і оптимізації постачальницько-збутових операцій. Але для створення умов, при яких можливе одержання такої економії, необхідно почати впровадження організаційних інновацій ще до впровадження технічних, конструкторських, технологічних. Тільки такою може бути послідовність дій в умовах глибокої економічної кризи.

Що стосується позикових і залучених ресурсів на інноваційну діяльність, то зовнішні джерела фінансових ресурсів для здійснення інноваційної діяльності є основою розвитку або досить значимим фактором будь-якого підприємства.

Найбільш привабливою формою одержання ресурсів для організації інноваційної діяльності з боку товаровиробника є оренда (лізинг) основних засобів, за допомогою яких планується виготовлення більш конкурентоспроможної продукції.

Розподіл інноваційних коштів відносно джерел їх надходження є наступним (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Джерела фінансування інновацій АТ «Житомирський маслозавод»

№ з/п	Показники	2022р.	2023р.	2024р.	відхилення 2024 р. до 2022 р.	
					+/-	%
1.	Власні кошти	13026,40	13077,50	17102,82	4076,42	131,29
2.	Вітчизняні інвестори	381,26	1683,63	681,84	300,58	178,84
3.	Кредити	17220,26	23179,29	36478,44	19258,18	211,83
4.	Інші джерела	1143,78	1213,78	2556,90	1413,12	223,55
5.	Разом	31771,70	39154,20	56820,00	25048,3	178,84

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства

Зростання витрат на інноваційну діяльність відбулось за рахунок

надходжень власних коштів в розмірі 31,29% в структурі витрат, вітчизняних інвесторів – 7,84%, кредитів – в 2,1 рази, інших джерел – в 2,2 рази.

Відповідно даних рис., найбільшу питому вагу в структурі витрат (64,2%) займають кредити, що в 2024 р. зросли на 76,64% відносно 2022 р. Така динаміка свідчить про нормальний рівень фінансування інноваційної діяльності підприємства. Відмітимо, що в подальшому зростання залучення кредитних ресурсів в інноваційну діяльність може мати негативний ефект, оскільки витрати на сплату кредитів з кожним роком зростають, підприємство ставатиме ще більш фінансово залежним від зовнішнього фінансування, а тому пропонуємо залучати кошти на інвестування інноваційної діяльності з фондів розвитку підприємства.

Оскільки інвестиції для відтворення основних фондів і приросту матеріально-виробничих запасів здійснюється за рахунок капітальних вкладень, проаналізуємо їх динаміку (табл.2.14).

Таблиця 2.14
Капітальні інвестиції АТ «Житомирський маслозавод», тис. грн.

№ з/п	Найменування показника	2022 р.	2023р.	2024р.	відхилення 2024р. до 2022р. у %
1.	Капітальне будівництво	5872,2	7980,6	29411	в 5 р. б.
2.	Придбання (виготовлення) основних засобів	25458,5	30723,7	27355	107,45
3.	Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних засобів	366,1	349	22	6,01
4.	Придбання (створення) нематеріальних активів	74,9	100,9	32	42,72
5.	Придбання (вирощування) довгострокових біологічних активів	0	0	0	-
6.	Інші	0	0	0	-
7.	Разом	31771,7	39154,2	56820	178,84

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства

Відповідно даних таблиці 2.14, маємо зростаючий рівень капітальних вкладень на 78,84% в 2024р. відносно 2022р. Загальна та найбільша частина капітальних інвестицій спрямовується на капітальне будівництво, їх рівень за аналізований період зріс в 5 разів. Придбання (виготовлення) основних засобів зростає на 7,45%. Придбання інших необоротних матеріальних засобів в

динаміці знизилось на 94%, та придбання нематеріальних активів на 57,28%.

Для освоєння нової техніки необхідні знання, досвід та інші нематеріальні активи. Нематеріальні активи виступають як інтелектуальна власність, довгострокові майнові права, гудвіл; забезпечують власникам певний прибуток протягом тривалого періоду – більше одного року або операційного циклу.

Аналіз обсягу та динаміки нематеріальних активів можна представити у вигляді таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Показники обсягу та динаміки нематеріальних активів

АТ «Житомирський маслозавод»

№ з/п	Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р.	
					+/-	%
1	Нематеріальні активи – разом, тис. грн., в тому числі за видами:	609	396	990	381	62,56
1.1	права на винаходи та інші аналогічні об'єкти інтелектуальної (промислової) власності	522	348	895	373	71,46
1.2	права користування природними та іншими ресурсами	0	0	0	0	–
1.3	права користування майном	87	48	95	8	–
1.4	Інші	0	0	0	0	–
2	Питома вага нематеріальних активів в активах підприємства, %	0,34	0,18	0,40	0,06	x

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства

За даними табл. 2.15 можна зробити висновок, що активність використання нематеріальних активів в діяльності підприємства зростає.

У 2024 р. питома вага нематеріальних активів у валюті балансу зросла на 0,06 пункти порівняно з 2022 р., а вартість нематеріальних активів в звітному періоді склала 990 тис. грн., що на 62,56% більше, ніж у 2022р. Позитивним є те, що середній строк корисного використання результатів нематеріальних активів складає 6-8 років. У сучасних умовах це нормальний строк «життя промислової новизни».

Для оцінювання впливу чинників (рентабельність нематеріальних активів, озброєність нематеріальними активами одного співробітника отримавемо) на результативний показник прибутковості застосовуємо індексний метод.

Базовим періодом обираємо 2023 р. поточним – 2024 р. Вихідні дані для розрахунків наведені у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Показники роботи підприємства за 2023-2024 рр., тис. грн..

№ з/п	Показник	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення (+, -)
1.	Виручка від реалізації (без ПДВ та акцизів)	395934	475800	79866
2.	Середня річна вартість основних засобів	103653,9	124393,5	20739,6
3.	Середня річна вартість нематеріальних активів	502,5	693	190,5
4.	Чистий прибуток	24654	34027	9373

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства

Відповідно вихідних даних табл. 2.16, виручка від реалізації зростає на 20,2%, чистий прибуток на 38,0%. За отриманими даними табл. 2.17 розрахуємо показники рентабельності продукції, використання основних засобів і нематеріальних актив

Таблиця 2.17

Показники рентабельності продукції, основних засобів і нематеріальних активів

№ з/п	Показник	Умовне позначення	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна	Коефіцієнти динаміки
1.	Рентабельність продукції, %	A	0,062	0,072	0,009	1,149
2.	Коефіцієнт оборотності нематеріальних активів	B (N/H_A)	787,77	686,58	-101,19	0,87
3.	Коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів та основних засобів	B (H_A/S)	0,005	0,006	0,001	1,149
4.	Рентабельність основних засобів, %	$R_s = a * b * v$	0,24	0,27	0,04	1,15
5.	Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.,	Γ	103653,90	124393,50	20739,60	1,20
6.	Чистий прибуток, млн. грн.,	$G = a * b * v * z$	24654,00	34027,00	9373,00	1,38

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства

Індекс зміни чистого прибутку (результативний показник):

$$I_{\Pi} = \frac{a^1 b^1 v^1 z^1}{a^0 b^0 v^0 z^0} = \frac{0,072 * 686,58 * 0,006 * 124393,5}{0,062 * 787,77 * 0,005 * 103653,9} = 1,380,$$

тоді абсолютна зміна:

$$\Delta\Pi = + 9373,0 \text{ тис. грн.}$$

Індекс рентабельності продукції (чинник а):

$$I_a = \frac{a^1 \bar{\sigma}^1 \bar{\epsilon}^1 z^1}{a^0 \bar{\sigma}^0 \bar{\epsilon}^0 z^0} = \frac{0,072 * 686,58 * 0,006 * 124393,5}{0,062 * 686,58 * 0,006 * 124393,5} = 1,149,$$

$$\Delta a = (a^1 - a^0) \bar{\sigma}^0 \bar{\epsilon}^0 z^0 = (+0,009) * 686,58 * 0,006 * 124393,5 = 4350,0 \text{ тис. грн.}$$

Індекс рентабельності нематеріальних активів (чинник б):

$$I_b = \frac{a^0 \bar{\sigma}^1 \bar{\epsilon}^1 z^1}{a^0 \bar{\sigma}^0 \bar{\epsilon}^0 z^0} = \frac{0,062 * 686,58 * 0,006 * 124393,5}{0,062 * 787,77 * 0,006 * 124393,5} = 0,872,$$

$$\Delta b = a^0 (\bar{\sigma}^1 - \bar{\sigma}^0) \bar{\epsilon}^0 z^0 = 0,062 * (-101,19) * 0,006 * 124393,5 = -4366,6 \text{ тис. грн.}$$

Індекс коефіцієнта співвідношення нематеріальних активів та основних засобів (чинник в):

$$I_v = \frac{a^0 \bar{\sigma}^0 \bar{\epsilon}^1 z^1}{a^0 \bar{\sigma}^0 \bar{\epsilon}^0 z^0} = \frac{0,062 * 787,77 * 0,006 * 124393,5}{0,062 * 787,77 * 0,005 * 124393,5} = 1,149.$$

$$\Delta v = a^0 \bar{\sigma}^0 (\bar{\epsilon}^1 - \bar{\epsilon}^0) z^0 = 0,062 * 787,77 * (+0,001) * 124393,5 = +4406,8 \text{ тис. грн.}$$

Індекс середньої річної вартості основних засобів (чинник з):

$$I_z = \frac{a^0 \bar{\sigma}^0 \bar{\epsilon}^0 z^1}{a^0 \bar{\sigma}^0 \bar{\epsilon}^0 z^0} = \frac{0,062 * 787,77 * 0,005 * 124393,5}{0,062 * 787,77 * 0,005 * 103653,9} = 1,20.$$

$$\Delta z = a^0 \bar{\sigma}^0 \bar{\epsilon}^0 (z^1 - z^0) = 0,062 * 787,77 * 0,005 * (+20739,6) = 4932,9 \text{ тис. грн.}$$

Отримуємо такі підсумки: $I_{\Pi} = 1,149 * 0,872 * 1,149 * 1,20 = 1,380$.

$$\Delta\Pi = 4350 - 4366,6 + 4406,8 + 4932,9 = 9373,0 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток зріс за рахунок підвищення рівня рентабельності продукції на 4350 тис. грн., сформованого співвідношення нематеріальних активів та основних засобів на 4406,8 тис. грн., та за рахунок середньорічного зростання фонду основних засобів на 4932,9 тис. грн. Негативним є зниження прибутку в результаті зниження оборотності нематеріальних активів на 101,9 об., що свідчить про необхідність прискорення оборотності нематеріальних активів підприємства.

Загалом в результаті проведеного аналізу інноваційної діяльності зазначимо, що відбувається зростання рівня інноваційних витрат в напрямках розробки нової продукції, налагодження та створення нових технологічних

ліній, негативним фактором є зростання рівня фінансування нематеріальних активів підприємства, негативне зниження оборотності нематеріальних активів, на що потрібно звернути увагу керівництву.

2.4. Оцінка системи управління інноваційними процесами на підприємстві

Основу інноваційних процесів АТ «Житомирський завод» становлять продуктові інновації. Вони є вирішальними з точки зору призначення підприємства – забезпечувати споживання та конкурентоспроможність продукції на ринку. Розробка та упровадження інноваційних процесів проходять ряд етапів:

- визначається необхідність інновації (обізнаність із проблемою, визначення необхідності інновації, переконання членів компанії в необхідності нововведення);
- збір інформації про інновацію (первинна обізнаність з інформацією, розширення пошуку інформації про нововведення);
- попередній вибір нововведення (оцінювання інформації про нововведення, вибір інновації);
- прийняття рішення про впровадження нововведення (розробка та затвердження рішень про впровадження інновацій у виробництво);
- упровадження (пробне впровадження, повне впровадження і використання);
- інституалізація (подальша модифікація нововведення, можливість дифузії, зміни нововведення в розрізі тривалого використання).

Одним із основних завдань ефективного розвитку АТ «Житомирський маслозавод» є активізація інноваційної діяльності та формування її організаційно-економічного механізму відповідно до ринкових умов господарювання.

Визначимо рівень інноваційної забезпеченості підприємства за

допомогою наступних критеріїв ефективності: науковий рівень підприємства, рівень інформаційного забезпечення та конкурентоспроможність його розробок:

а) коефіцієнт наукомісткості виробництва (K_n):

$$K_n = V_n / V_z, \quad (2.1)$$

де V_n – обсяг витрат на інноваційну діяльність;

V_z – загальна сума витрат виробництва.

$$K_{n,2022p.} = 34530,5/185515,3=0,19$$

$$K_{n,2023p.} = 39294,8/255969,9=0,15$$

$$K_{n,2024p.} = 51495/320871=0,16$$

Рівень наукомісткості становить в 2024 р. 16%, що відповідно 2022р. є нижче за аналогічний показник на 3%, що свідчить про зниження обсягу витрат на інноваційну діяльність відносно всієї суми витрат підприємства.

б) коефіцієнт використання власних розробок ($K_{вл.р.}$):

$$K_{вл.р.} = N_{вл.р.} / N_{заг.вл.р.}, \quad (2.2)$$

де $N_{вл.р.}$ – кількість упроваджених власних розробок;

$N_{заг.вл.р.}$ – загальна кількість власних розробок.

$$K_{вл.р.2022} = 70134,16/269746,8=0,26$$

$$K_{вл.р.2023} = 109769,69/372100,6=0,295$$

$$K_{вл.р.2024} = 139209,77/446185,16=0,312$$

Зростання коефіцієнта на 0,052 од, визначає позитивний рівень використання власних розробок в операційній діяльності.

в) коефіцієнт використання придбаних розробок ($K_{п.р.}$):

$$K_{п.р.} = N_{в.пр.} / N_{заг.пр.}, \quad (2.3)$$

де $N_{в.пр.}$ – кількість упроваджених придбаних розробок;

$N_{заг.пр.}$ – загальна кількість придбаних розробок.

$$K_{п.р.2022} = 2292,97/14154,13=0,162$$

$$K_{п.р.2023} = 3071,64/16603,5=0,185$$

$$K_{п.р.2024} = 3850,45/25166,35=0,153$$

Рівень придбаних розробок є низьким, що сформовано в результаті високих витрат на закупівлю розробок ззовні.

г) коефіцієнт співвідношення власних і придбаних розробок ($K_{сп}$):

$$K_{сп.} = N_{заг.вл.р} / N_{заг.пр.} \quad (2.4)$$

$$K_{сп.2022} = 269746,8 / 14154,13 = 19,05$$

$$K_{сп.2023} = 372100,6 / 16603,5 = 22,41$$

$$K_{сп.2024} = 446185,16 / 25166,35 = 17,72$$

За даним показником можна зробити висновок про темпи здійснення досліджень на підприємстві. При цьому передбачено оцінювати рівень активності в інноваційній діяльності за шкалою, що відображає три рівні (див. табл. 2.19):

Таблиця 2.19

Шкала для встановлення рівня активності в інноваційній діяльності

Рівень активності	Коефіцієнт співвідношення
Низький	Менший за 1
Середній	Близький до 1
Високий	Більший за 1

Джерело: розроблено автором

Відповідно наведеної шкали рівня активності, визначаємо що в 2024 р. темпи здійснення інноваційних досліджень на підприємстві є на високому рівні розвитку, що є позитивним.

Для проведення аналізу технічного рівня забезпеченості підприємства використаємо такі показники: коефіцієнт оновлення продукції, коефіцієнт оновлення технології, частка конкурентоспроможної продукції підприємства. В результаті сформуємо розрахункову таблицю 2.20.

Таблиця 2.20

Показники оцінки технічного рівня забезпеченості підприємства

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р. +/-
1. Обсяг випуску товарної продукції, тис. грн..	292468,3	392522,5	474921	182452,70
2. Обсяг випуску нової продукції, тис. грн.	70134,16	109769,69	139209,77	69075,61
3. Коефіцієнт оновлення продукції	0,24	0,28	0,29	0,05

(2:1)				
4. Загальна кількість технологічних процесів, од.	56	71	74	18,52
5. Кількість упроваджених нових технологічних процесів, од.	2	3	4	2,00
6. Коефіцієнт оновлення технології (5:4)	0,036	0,042	0,054	0,02
7. Продукція, що понаднормово лежить на складах, тис. грн..	537,26	2544,35	1651,74	1114,48
8. Частка конкурентоспроможної продукції підприємства (1-7):1	0,998	0,994	0,997	-0,002

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства

Відповідно даних таблиці, визначаємо зростання коефіцієнту оновлення продукції на 5%, що свідчить про зростання обсягу випуску товарної продукції за рахунок випуску нової продукції. Коефіцієнт оновлення технології зріс на 0,02 од., що свідчить про зростання технологічності та автоматизованості ручної праці на підприємстві.

Частка конкурентоспроможної продукції є на високому рівні, але в динаміці знижується на 0,002 од, що є незначним фактором, та сформовано в результаті зростання кількості продукції на складах.

Саме активізація інвестиційного процесу має забезпечити зрушення в структурі економіки країни, прискорити її перехід на якісно новий рівень індустріального розвитку, інтенсивний тип відтворення, підвищити якість вітчизняної продукції та її конкурентоспроможність на світовому ринку.

В даний період на АТ «Житомирський маслозавод» проводяться науково-дослідні роботи в області освоєння нових видів продукції та відповідних технологій виробництва (табл. 2.21).

Витрати на виконання цих робіт складають 8,1% загального обсягу витрат, при чому фінансування здійснюється за рахунок власних коштів. Витрати на технологічну підготовку виробництва складають 20,87% загального обсягу витрат, на придбання нового устаткування витрачається 29,98%) коштів. Витрати на проведення маркетингових досліджень та впровадження відповідних заходів складають 12,45% витрат. Інші витрати складають 9,87%.

Витрати на проведення інновацій АТ «Житомирський маслозавод» за
2024 р.

Напрямки витрат	%
1. Загальний обсяг витрат, в т.ч. по напрямках:	100
– виконання науково-дослідних робіт за рахунок власних коштів сторонніми організаціями;	-
– придбання конструкторсько-технологічної документації;	26,83
– технологічна підготовка виробництва;	20,87
– придбання нового устаткування;	29,98
– маркетинг;	12,45
– інші витрати.	9,87
2. Джерела фінансування заходів:	
– кредити банків;	64,2
– кошти замовників;	-
– кошти іноземних інвесторів;	-
– кошти приватних осіб (спонсорів);	1,2
– власні кошти;	30,1
– інші джерела.	4,5
Всього	100

Джерело: за даними АТ «Житомирський маслозавод»

Необхідно відзначити що забезпечення підприємства новими, сучасними технологіями та "ноу-хау" здійснюється за рахунок вітчизняних партнерів як вкладу до спільного підприємства – 1,2 та 30,1% витрат фінансуються за рахунок власних коштів підприємства.

Нові технології, які впроваджуються, спрямовані, перш за все, на покращення якості продукції, збільшення обсягів виробництва, економію сировини та матеріалів, підвищення продуктивності праці та підвищення екологічності продукції. На підприємстві також удосконалюються існуючі технології, які спрямовані на економію матеріалів та сировини і підвищення продуктивності праці. Відділами збуту та маркетингу підприємства проводяться маркетингові дослідження, вивчається споживчий попит, враховуються зауваження та побажання споживачів щодо якості, смакових характеристик асортименту виготовлюваної продукції молочних виробів, дефектів (сторонній запах, гіркий, кислий смак, водянистість молока, наявність грубих кристаликів льоду в морозиві більше 50 мкм, нерівний та ненатуральний

колір продукту та ін.), що випускається.

Економічні наслідки інновацій, які впроваджуються, представлені в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

Економічне значення інновацій на АТ «Житомирський маслозавод»

Напрямки впливу інновацій	Так	Ні
Збільшення обсягів виробництва	+	-
Розширення ринків збуту, в т.ч.:		
Внутрішнього	+	-
Зовнішнього	+	-
Зниження матеріаломісткості	+	-
Зниження енергомісткості	-	+
Зниження фондомісткості	-	+
Підвищення конкурентноздатності продукції	+	-
Інше	-	+

Джерело: за даними АТ «Житомирський маслозавод»

За останні 2 роки функціонування показник оновлення продукції на підприємстві становить 15,5% загального обсягу продукції.

Проте, в даний період становлення ринкових відносин існує багато факторів, які негативно впливають та створюють перешкоди при впровадженні інновацій на підприємствах. Це, по-перше, відсутність у підприємства власних коштів для забезпечення впровадження інновацій, а також відсутність державного фінансування інноваційних процесів. По-друге, це високі відсоткові ставки на коротко– та довгострокові кредити банків.

В результаті оптимізації процесу виробництва за 2024 р. було досягнуто збільшення його обсягів майже у 8,5 разів, з 18 до 150 тонн на добу. Зрозуміло, що без втілення нових рішень та інновацій такого зростання досягнути було б неможливо. Для того, щоб зберігати найвищий рівень якості продукції, що відповідає усім сучасним нормам, необхідно якомога більшу увагу приділяти саме способам санітарної обробки трубопроводів та обладнання.

Для аналізу загальних інноваційних змін та оцінки їх впливу на ефективність діяльності АТ «Житомирський маслозавод», на якому протягом останніх років упроваджувалися новини у продуктах, техніці, технологічних

процесах, а також в організації виробництва, методах та структурі управління. За результатами дослідження діяльності підприємства, продуктові інновації виступають найбільш розповсюдженим типом і характерні для 65% обстежених (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Впровадження різних типів інновацій у АТ «Житомирський маслозавод»

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. у (+/-) до 2022 р.		
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	+/-	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Продуктові інновації:	7554,4	23,8	9162,1	23,4	12336,1	21,7	4781,7	163,3	-2,1
– розширення асортименту випускаємої продукції	5205,0	16,4	6303,5	16,1	8524,2	15,0	3319,3	163,8	-1,4
– заміна знятої з виробництва старої продукції на нову	392,8	1,2	623,0	1,6	653,8	1,2	261,0	166,4	-0,1
– удосконалення продукції, яка випускається, з них	1956,6	6,2	2235,5	5,7	3158,0	5,6	1201,5	161,4	-0,6
на основі власних розробок	1741,4	5,5	1989,6	5,1	2810,7	4,9	1069,3	161,4	-0,5
виробництво нової продукції, створеної іншими організаціями	215,2	0,7	245,9	0,6	347,4	0,6	132,2	161,4	-0,1
2. Технічні інновації:	5896,8	18,6	8312,4	21,2	11861,4	20,9	5964,5	201,1	2,3
– капітальний ремонт устаткування, з них	1315,0	4,1	1778,9	4,5	2585,8	4,6	1270,8	196,6	0,4
– заміна спрацьованого устаткування новим	636,9	2,0	964,2	2,5	1364,1	2,4	727,2	214,2	0,4
– закупівля нового виду устаткування та інструменту, з них	3945,0	12,4	5569,3	14,2	7911,5	13,9	3966,5	200,5	1,5
випуск нових видів продукції	2075,1	6,5	2857,1	7,3	4248,5	7,5	2173,4	204,7	0,9
підвищення якості продукції	1120,4	3,5	1654,1	4,2	2381,4	4,2	1261,0	212,6	0,7
планове оновлення основних фондів	422,1	1,3	668,3	1,7	981,0	1,7	558,9	232,4	0,4
необхідність заміни морально застарілого та зношеного обладнання	327,4	1,0	389,9	1,0	300,6	0,5	-26,8	91,8	-0,5
3. Технологічні інновації	5039,9	15,9	5479,6	14,0	8510,6	15,0	3470,7	168,9	-0,9
– запровадження прогресивної технології	2449,4	7,7	2696,0	6,9	4110,6	7,2	1661,2	167,8	-0,5
– автоматизація виробничих процесів	2590,5	8,2	2783,7	7,1	4400,0	7,7	1809,5	169,8	-0,4
4. Організаційні інновації:	6905,9	21,7	2099,0	5,4	18720,2	32,9	11814,3	271,1	11,2

Продовження табл. 2.23

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
– удосконалення організації виробничого процесу	5490,2	17,3	1777,8	4,5	16324,0	28,7	10833,8	297,3	11,4
– поліпшення організації праці	1415,7	4,5	321,1	0,8	2396,2	4,2	980,5	169,3	-0,2
Управлінські інновації:	6374,7	20,1	7896,1	20,2	17986,1	31,7	11611,4	282,1	11,6
– упровадження систем автоматизованого проектування	2149,0	6,8	3342,5	8,5	10912,0	19,2	8762,9	507,8	12,4
– використання сучасних комунікаційних мереж	4225,6	13,3	4553,6	11,6	7074,1	12,5	2848,5	167,4	-0,9
Всього витрати на інновації	31771,7	100,0	39154,2	100,0	56820,0	100,0	25048,3	178,8	0,0

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»

Відповідно даних таблиці, маємо загальний рівень зростання різних видів інноваційної діяльності підприємства. Так, в 2024 р. відносно 2022 р. відбулось зростання рівня продуктивних інновацій на 63,3%, таке зростання обумовлене збільшенням інновацій в розширення асортименту випускаємої продукції на 63,8% та удосконалення якості продукції, що випускається на 61,4%.

У більшості випадків (89%) виробництво нової продукції здійснюється на основі власних розробок. Позитивною тенденцією є те, що випуск нової продукції здійснюється із зміною технології та на новому обладнанні.

Основним мотивом здійснення технічних інновацій є виробництво нової, більш конкурентоспроможної продукції. Така ж тенденція є характерною і для технологічних нововведень. За результатами обстежень протягом 2022-2024 рр., введення в експлуатацію нового обладнання було пов'язане з плановим оновленням основних фондів, установка нового обладнання також здійснювалась необхідністю заміни морально застарілого та зношеного обладнання.

Нерідко освоєння нових видів продукції супроводжувалося організаційно-управлінськими інноваціями. Вони характеризуються організацією нових відділів збуту, підрозділів і служб на всіх рівнях керівництва підприємством.

Відповідно до розроблених нових продуктів, ефективність інновацій

можемо виміряти за допомогою наступних показників (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Показники ефективності інновацій на АТ «Житомирський маслозавод»

№ з/п	Найменування показника	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024р. до 2022р. у %
1.	Загальний обсяг доходів підприємства від реалізації продукції, тис. грн.	385156,80	468562,00	564922,00	146,67
2.	Вплив інновацій на зростання доходів підприємства, тис. грн.	80882,93	98398,02	124282,84	153,66
3.	Доходи від реалізації нових продуктів, тис. грн.	92822,79	133540,17	167838,33	180,82
4.	Продуктивність праці, тис. грн.	268,25	317,25	381,86	142,35
5.	Прибуток підприємства, тис. грн.	19038,60	24654,00	34027,00	178,73
6.	Прибутковість інноваційної діяльності, тис. грн.	4588,30	6264,58	8847,02	192,82
7.	Рентабельність інновацій, %	14,44	16,00	15,57	107,82

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»

Позитивним в діяльності підприємства є: вплив інновацій на зростання доходів підприємства (на 53,66%), зростання доходів від реалізації нових продуктів (80,82%), підвищення продуктивності праці (42,35%) та динаміка прибутку (78,73%).

Таким чином, проведене дослідження показало, що АТ «Житомирський маслозавод» сформувало ефективну систему розвитку інноваційного менеджменту, що дозволяє йому нарощувати об'єми реалізації та дохідності навіть в кризовий період розвитку економіки, що є позитивним.

Особливістю інноваційної діяльності підприємства є те, що інновації носять комплексний характер, тобто різні типи нововведень взаємопов'язані за цілями та результатами впровадження. Комплексний характер інновацій і раніше був характерним для підприємства, але раніше вони не виходили власне за межі виробничої системи. Сьогодні ланцюг нововведень стає більш довгим, нововведення здійснюються на різних рівнях і в різних сферах (фінанси, збут, виробництво, маркетинг, управління персоналом та інш.). Характерною рисою інноваційного процесу на АТ «Житомирський маслозавод», на наш погляд, стає перехід до нового «інноваційного циклу» – від техніко-технологічного до

ринкового.

Правлінням компанії було обрано правильний напрямок розвитку, який зміг максимально виправдати себе: при реконструкції цехів підприємства відбувся перехід на сучасне та високопродуктивне обладнання, що дозволило забезпечити якісне миття та дезінфекцію всього устаткування без втручання людини. Під керівництвом начальника технічного відділу інженери проводять аналіз інформації роботи СІП-мийок російського, польського та чеського виробництва. Було розроблено власну конструкція СІП-мийок, в якій було враховано аспекти виробництва морозива та лабораторної перевірки.

Відповідно до вимог щодо впровадження системи харчової безпеки на АТ «Житомирський маслозавод» з дотримання працівниками техніки безпеки при роботі зі шкідливими речовинами та зменшення впливу людського фактору, технічним відділом була розроблена конструкторська документація та алгоритм роботи. Після запуску в експлуатацію оновленого устаткування працівники вже не мають необхідності особисто втручатись у процес мийки, розбирати труби, відкривати пробкові крани, перебувати серед гарячої пари – за ними залишається лише контроль.

Відповідно проведено дослідження, маємо позитивну динаміку, щодо ефективної політики з управління інноваціями на АТ «Житомирський маслозавод», що полягає в формуванні певної структури створення нового продукту, існування відповідної методики та супроводження даного процесу оцінкою результативності. Завдяки впровадженню інноваціям важку та брудну роботу з людських плечей перебрала на себе техніка: насоси-дозатори, датчики контролю температур, концентрації, маршруту рухів розчину та інше сучасне обладнання.

Результатом нововведень на підприємстві стало удосконалення робочого процесу та покращення умов праці. Але, звичайно ж, підприємство не буде зупинятись на досягнутому і буде й надалі переймати кращий вітчизняний та закордонний досвід для ефективнішої роботи усіх ланок виробництва.

Висновки до розділу 2

АТ „Житомирський маслозавод” є одним з найбільш потужних підприємств Житомирської області. Незважаючи на те, що підприємство виробляє різноманітні види молочної продукції, а останніми роками почало також займатися фасуванням свіжозаморожених овочів, воно залишається лідером по виробництву морозива в Україні.

На підприємстві коефіцієнт фінансової стабільності в 2024р. відповідає нормативному значенню, що є позитивним фактором, та характеризує перевищення власних коштів над залученими і говорить про досить високий рівень фінансової стійкості АТ «Житомирський маслозавод» та незалежність підприємства від зовнішніх фінансових джерел. Коефіцієнт швидкої ліквідності є більшим за норму у 2024 р. на 0,31 од і має зростаючу тенденцію за період 2022-2024 рр., тобто підприємство знижує обсяги зовнішнього фінансування. Становище підприємства є досить стабільним. Валова рентабельність зросла від 25,64% в 2022 р. до 30,18% в 2024 р., що визначає зростання на 4,54п. Показник загальної економічної рентабельності також зріс на 8,73п., що характеризує зростання обсягів господарської діяльності. Загалом підбиваючи підсумки проведеного аналізу, зазначимо, що діяльність підприємства є на нормальному рівні розвитку, в 2024р. відносно 2022р. відбувається зростання майже усіх економічних показників. Позитивним є зростання обсягу виробництва та реалізації продукції, рівень прибутку також є зростаючим, що забезпечує високий рівень рентабельності підприємства в цілому.

Зростання витрат на інноваційну діяльність за 2024р. відбулось на рівні 25048 тис. грн., що на 78,84% більше ніж в 2022р., в результаті рівень освоєності нових виробів зріс на 98,49%. Сформований зростаючий рівень капітальних вкладень на 78,84% в 2024р. відносно 2022р. Придбання (виготовлення) основних засобів зростає на 7,45%. Придбання інших необоротних матеріальних засобів в динаміці знизилось на 94%, та придбання нематеріальних активів на 57,28%. Технологічні процеси впроваджувались в

напрямку: впровадження технології морозива з тягучою структурою, технологія контролю за якістю молока, для виробництва морозива розроблено багато композицій сумішей стабілізаторів з метою взаємного посилення їх позитивних технологічних характеристик за рахунок синергетичного ефекту та зменшення індивідуальних негативних технологічних властивостей, введено технологію глибокої заморозки (овочі та фрукти) та ін.

Темпи здійснення інноваційних досліджень на підприємстві є на високому рівні розвитку, відбувається впровадження нових технологій.

Головною проблемою управління інноваціями є вибір інноваційної стратегії АТ «Житомирський маслозавод». На основі проведеного дослідження нами розроблено алгоритм стратегічного планування інноваційної діяльності АТ «Житомирський маслозавод»: розробка та впровадження стратегії розвитку підприємства; аналіз та оцінка альтернатив інноваційної діяльності; впровадження стратегії інноваційної діяльності; оцінка стратегії інноваційної діяльності щодо відповідності встановленим критеріям.

Отже, інновації, які впроваджуються, сприяють збільшенню обсягів виробництва, розширення внутрішнього ринку збуту та зовнішнього, так як освоюється випуск нової продукції, яка виробляється на основі зразків, наданими іноземними партнерами. Завдяки впровадженню сучасних технологій виробництва відбувається економія сировини та матеріалів і, відповідно, зниження матеріаломісткості продукції. Попередні два фактори в сукупності сприяють підвищенню конкурентноздатності продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Формування пропозицій щодо покращення системи управління інноваціями

Підвищення ефективності діяльності АТ «Житомирський маслозавод» ґрунтується на досягненнях науки і техніки, передового вітчизняного і зарубіжного досвіду. Наскільки цілеспрямованіше та ефективніше використовуються новітні досягнення науки і техніки, які є першоджерелами розвитку продуктивних сил, настільки успішніше вирішуються пріоритетні завдання підприємства.

В напрямку підвищення ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві визначається необхідність постійного вкладення коштів в оновлення та модернізацію продукції. Для цього доцільно інвестувати кошти на проведення НДДКР, придбання ліцензій, новітнього обладнання тощо; впроваджувати у рамках підприємства структури, що комплексно займаються НДДКР; сприяти співробітництву з науковими установами та університетами; підвищувати віддачу від впровадження у виробництво новітніх технологій та НДДКР. Основними пріоритетами підприємства вбачається створення якісної продукції, зниження браку продукції, трудомісткості виробництва, та постійного оновлення продукції.

Для успішного функціонування інноваційного менеджменту на підприємствах необхідно виконувати такі умови:

- проводити фінансування та вести моніторинг витрат та ресурсів що спрямовуються на інноваційну діяльність;
- забезпечити повну автоматизацію та механізацію людської праці;
- повна автоматизація та механізація людської праці;
- високий рівень роботи аналітичних служб з засобами сучасних

новітніх технології та автоматизованих систем управління;

- забезпечити постійне перенавчання та підготовку персоналу та робітників в середовищі інноваційних змін підприємства;

- розробити та впровадити в систему управління інноваційну контролінгову службу, що буде проводити аналіз та оцінку інноваційної діяльності та процесів. Відмітимо, що розробка та введення служби контролінгу має відбуватись як відособленим формуванням структурного підрозділу так і контроль інноваційної діяльності на місцях її проведення, тобто при виробництві певного виду інноваційного продукту контроль повинен здійснюватись індивідуально за кожним видом продукту.

На сьогодні система інноваційного менеджменту більшості промислових підприємств України мають певні особливості, що проявляються у: високій нестабільності та мінливості всіх елементів системи управління [5]; постійному контролі та наявного рівня обмежень функціонування з боку держави; зміні об'єкта управління (продукту, технології тощо); наявності науково-дослідних і проектних робіт, для управління якими необхідно залучати кваліфікованих працівників, що мають комплексну освіту, добре знають ринок інновацій, уміють вирішувати технічні і виробничі питання з урахуванням економічної доцільності і комерційної вигоди; врахуванні зовнішніх економічних чинників при управлінні інноваціями на підприємствах.

Необхідними завданнями ефективного розвитку інноваційної системи повинне стати застосування портфельного планування. Використання його інструментів і методів може бути цілком ефективним для проведення комплексного стратегічного планування інноваційної діяльності на перспективу, який допоможе найбільш детально осмислити фактичну позицію організації на ринку, а так само для проведення ідентичного дослідження ринкових позицій її основних конкурентів, який дозволить показати як становище підприємства по відношенню до провідних конкурентів, так і загальний ступінь агресивності конкуренції і привабливості відповідної сфері діяльності.

Відповідно розроблена система інноваційного менеджменту повинна

включати в себе контроль виконання наміченої програми, стратегії розвитку, аналізування та оцінювання на основі прийомів управління інноваціями та коригування прийомів менеджменту інновацій.

Таким чином, на сучасному етапі питання підвищення ефективності інноваційного менеджменту є необхідною умовою сучасної економічної політики. Щоб утримати та закріпити свої позиції у відповідній галузі, підприємство повинно постійно модернізувати та технічно переоснащувати основні засоби, впроваджувати нові технології, які б дозволяли випускати продукцію високої якості, освоювати нові види продукції, які б враховували ринкову кон'юнктуру та життєвий цикл виробів, завойовувати більш рентабельні сегменти ринку.

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. Враховуючи те, що на Україні переважають невеликі підприємства, цей метод видається вельми привабливим для практичного застосування.

Під час проведення аналізу за методом SPACE стратегічне становище АТ «Житомирський маслозавод» визначається на основі двох груп факторів:

- 1) внутрішнього становища підприємства;
- 2) зовнішнього становища підприємства.

Основною складовою SPACE-аналізу є оцінка фінансового стану підприємства. Для оцінки фінансового стану АТ «Житомирський маслозавод» обираємо такі критерії як рентабельність власного капіталу, стабільність отриманого прибутку та ліквідність. Кожен з критеріїв оцінюється за десятибальною шкалою, враховуючи фактичні значення фінансових коефіцієнтів за звітний рік (рентабельність та ліквідність) або абсолютні величини і середнє квадратичне відхилення часового ряду, складеного з показників прибутку за 2022-2024 рр.

Таблиця 3.1

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для
АТ «Житомирський маслозавод»

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1. Фінансова сила підприємства – ФС			7,7
- рентабельність вкладеного капіталу	8	0,4	3,2
- стабільність отримання прибутку	–	0,3	2,4
2. Ліквідність	7	0,3	2,1
3. Конкурентноздатність підприємства – КП			2,5
- частка підприємства на ринку	1	0,5	0,5
- можливості активного впливу на рівень цін та витрат	2	0,3	0,6
- рентабельність продажу	7	0,2	1,4
4. Привабливість галузі – ПС			6,3
- характеристика конкурентної ситуації	7	0,3	2,1
- стадія життєвого циклу галузі	6	0,4	2,4
- залежність розвитку галузі від кон'юнктури	6	0,3	1,8
5. Стабільність галузі СТ			3,6
- тривалість життєвого циклу галузі	5	0,4	2
- ступінь інноваційності галузі	2	0,4	0,8
- маркетингові та рекламні можливості	4	0,2	0,8

Джерело: розроблено автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»

У табл. 3.1, зважена оцінка фінансової сили АТ «Житомирський маслозавод» досить висока – 7,7 балів. Непогане значення має також показник привабливості галузі – ПС, який дорівнює 6,3 балів. Разом з тим, оцінки стабільності галузі та конкурентноздатності підприємства є низькими – 2,5 і 2,0 бали відповідно.

Процедура аналізу SPACE не обмежується побудовою таблиці результатів оцінки ситуації, в якій знаходиться підприємство. На наступному етапі отримані результати позначаються на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей і у відображає відповідну групу критеріїв. На основі цих розрахунків побудуємо графік (рис. 3.1).

Якщо максимально віддаленою від центру координат є сторона в квадранті ФС – ПС, то компанія знаходиться в агресивному стратегічному стані. Якщо максимально видалена сторона в квадранті ПС – СТ, то компанія знаходиться в конкурентному стратегічному стані.

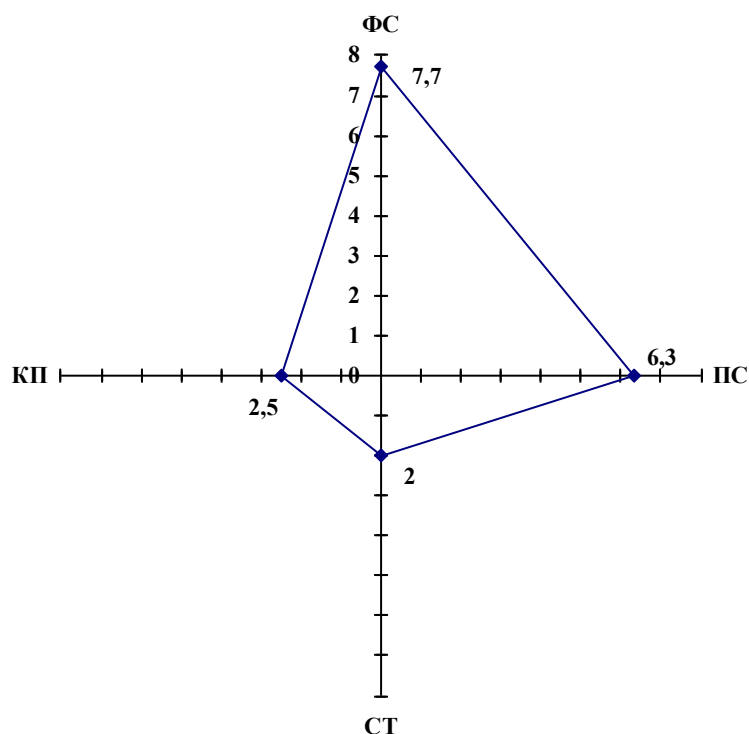


Рис. 3.1. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE
Джерело: розроблено автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»

Якщо максимально видалена сторона в квадранті КП – ФС, то компанія знаходиться в консервативному стратегічному стані. Якщо максимально видалена сторона в квадранті КП – СТ, то компанія знаходиться в оборонному стратегічному стані.

Відповідно рисунку максимально віддалена від центру координат є сторона в квадранті ФС – ПС, що характеризує агресивну стратегію розвитку.

Цей стан типовий у привабливій галузі промисловості з незначною невизначеністю обстановки. АТ «Житомирський маслозавод» отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Погрози незначні, необхідно концентруватися на забезпеченні інтересів. Механізми направлені на: розширення виробництва і продажів; цінову війну з конкурентами; освоєння нових секторів ринку; просування інноваційних брендів.

Отже, згідно рекомендацій, отриманих за допомогою методу SPACE, АТ «Житомирський маслозавод» повинне дотримуватися агресивної стратегії,

тобто намагатися захоплювати нові ринки збуту, збільшувати виробництво, знаходити нових партнерів, дистриб'юторів і клієнтів. Становище підприємства на ринку дозволяє активно інвестувати кошти у розвиток інноваційної діяльності, намагаючись збільшити свою частку ринку.

Головною метою АТ «Житомирський маслозавод» є виготовлення продукції та постійне задоволення найвибагливіших смаків споживачів, удосконалення процесів, використання методів, досвіду, матеріалів і продукції, що не спричиняють забруднення навколишнього середовища. Політика підприємства в сфері якості, безпеки продукції та екологічного менеджменту направлена на постійне зростання показників якості та екологічного стану довкілля, докладання невпинних зусиль з попередження забруднення, що є невід'ємною частиною його діяльності та загальної політики.

Зміст стратегії: "Оновлюючи операційну систему виробництва та налагоджуючи фінансову та маркетингову роботу, забезпечити розширення ринків збуту продукції, підвищення професіоналізму управління та добробуту працівників підприємства при високому рівні інноваційної діяльності і новітніх технологій".

Отже, роль інноваційної діяльності як вирішального чинника підвищення ефективності ресурсного потенціалу АТ «Житомирський маслозавод» , забезпечення стабільного економічного росту постійно зростає і в сучасних умовах для підприємства є пріоритетним напрямком. В умовах зростаючої зовнішньої і внутрішньої конкуренції інновації, зокрема, нові ідеї і продукти, прогресивні технології та організаційні рішення значною мірою визначають успіх підприємства, забезпечують його фінансову стабільність. Тільки шляхом систематизованого новаторства, цілеспрямованого й організованого пошуку змін і аналізу можливостей, які визначає середовище господарювання, своєчасного й обґрунтованого залучення нововведень можна постійно поліпшувати діяльність підприємства, підвищувати його престиж і конкурентоспроможність.

3.2. Обґрунтування економічних методів стимулювання інновацій

Покращення системи управління підприємства формується на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства. До зовнішніх належать і фактори, що не залежать від розвитку підприємства:

- інфляційні процеси;
- законодавство;
- політика;
- науково-технічний та соціальний розвиток регіону;
- політика оподаткування та ін.

До внутрішніх факторів належать ті, що залежать від діяльності окремо взятого підприємства. Вони можуть впливати на формування прибутку як безпосередньо, так і опосередковано. Ступінь впливу безпосередніх факторів обчислюється простим арифметичним способом. До них належать такі:

- обсяги продукції, що випускається;
- собівартість виробництва;
- ціна продукції, що реалізується;
- найменування (асортимент) продукції, що випускається.

Прибуток показує абсолютний ефект діяльності підприємства без урахування використаних при цьому ресурсів.

Організація системи виробництва має бути комплексною і поєднувати в системі організації праці економічні, соціальні та юридичні нововведення. Вони зводяться до підвищення ефективності виробничої діяльності, матеріального і морального стимулювання праці, соціального забезпечення та щоб прибуток підприємства зростав, воно повинне:

- нарощувати обсяги виробництва і реалізації товарів, робіт, послуг;
- розширювати, орієнтуючись на ринок, асортимент і якість продукції;
- упроваджувати заходи щодо підвищення продуктивності праці своїх працівників;
- зменшувати витрати на виробництво (реалізацію) продукції (тобто її

собівартість);

- з максимальною віддачею використовувати потенціал, що є у його розпорядженні, у тому числі фінансові ресурси;

- зі знанням справи вести цінову політику, бо на ринку діють переважно вільні (договірні) ціни;

- грамотно будувати договірні відносини з постачальниками і покупцями;

- вміти найбільш доцільно розміщати (вкладати) одержаний раніше прибуток з точки зору досягнення оптимального ефекту.

Для зростання системи управління підприємством пропонуємо наступні перспективні цілі АТ «Житомирський маслозавод» на 2026-2028рр.:

1. Вихід на зовнішній та внутрішній ринок з конкурентоспроможною, екологічно-чистою продукцією. Тобто, до 2027 р. оновити виробничий процес модернізованими засобами виробництва та імпортною сировиною для підвищення рівня якості продукції молочної продукції. Збільшити свою частку на ринку відповідних товарів до 66% на українському ринку до 2026 р.

2. Збільшення обсягів прибутків від реалізації продукції. Тобто, у другій половині 2026 р. обсяги продажу продукції АТ «Житомирський маслозавод» мають зрости за рахунок розширення ринків збуту. У плановому періоді діяльності АТ «Житомирський маслозавод» необхідно забезпечити зростання виручки від реалізації продукції в порівнянні з минулим роком – не менше ніж на 10%, рентабельності продажу від обсягів реалізації (з накопиченням з початку року) – не менше ніж на 3,5%, обсягів фонду зарплати в порівнянні з минулим роком – не менше ніж на 10%.

3. Зростання продуктивності праці на підприємстві, підвищення ефективності його діяльності, задоволення прямої зацікавленості працівників підприємства у результатах своєї праці. Заходи по підвищенню продуктивності праці повинні бути здійснені до другої половини 2026 р.

4. Розширення асортименту продукції до 2027 р. Намічається ведення нових виробів у номенклатурний перелік підприємства та вдосконалення

існуючих, проведення удосконалення шляхом диверсифікації виробництва.

Диверсифікація сприяє розширенню сфери ринку, пошуку нових ринків збуту власної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Однак для диверсифікації виробництва і швидкого реагування на кон'юнктуру ринків необхідні відповідні кошти (інвестиції), щоб організувати нове виробництво продукції, оперативно й організовано забезпечити потреби ринку і споживача. Для проведення диверсифікації необхідно за рахунок зниження цін, втримувати свою частку на ринку, проводити рекламну компанію, запроваджувати періодичні цінові знижки, підтримувати канали збуту.

Необхідно сконцентрувати свої зусилля на тих ринкових сегментах і територіях, де фірма себе добре зарекомендувала, і де її товарна марка дуже добре відома. Для того щоб розпочати диверсифікацією підприємство стикається з проблемою запровадження нової техніки.

5. Зростання виробничих потужностей підприємства за рахунок модернізації виробництва до 2028 р. Перспективним розвитком будь-якого підприємства є впровадження науково-технічного забезпечення та повної автоматизації. Організаційний прогрес є узагальненою характеристикою процесу використання організаційних факторів розвитку і підвищення ефективності виробництва. Його суть полягає в удосконаленні наявних і застосуванні нових методів і форм організації виробництва та праці, елементів господарського механізму в усіх ланках управління економікою.

Багатосторонність напрямків науково-технічного прогресу породжують конкретні економічні й соціальні наслідки, глибина і ефективність яких значною мірою залежить від ступеня досконалості організації виробництва і праці, всієї системи господарювання. Особливо це набуває важливого значення в період наявного потужного науково-технічного потенціалу.

До організаційного прогресу слід віднести удосконалення не лише безпосередньо процесів виробництва і праці, але й функціонування окремих чи усієї сукупності елементів господарського механізму: системи управління, планування (програмування), фінансування, матеріального стимулювання,

матеріально-технічного забезпечення, науково-технічного обслуговування тощо. Постійна динамічна раціоналізація системи господарювання слугує найважливішою передумовою поліпшення організації трудової діяльності персоналу, з'єднує в єдине ціле науково-технічний і організаційний прогрес, цим самим забезпечує зростання виробництва необхідної продукції.

6. Зниження плинності кадрів на підприємстві та залучення висококваліфікованого персоналу для проведення навчання працівників для підвищення загального рівня кваліфікації та проведення навчальних робіт з новим технологічним устаткуванням до 2027 р. Завдяки модернізації виробничого процесу здійснити поліпшення умов праці на підприємстві (до 2027р.).

7. Розробити ефективну систему дивідендної політики, що є досить дискусійним у процесі розподілу чистого прибутку серед власників акцій.

Ефективність роботи АТ «Житомирський маслозавод» значною мірою залежить від якості управлінських рішень, що стосуються використання одержаного прибутку. Приймаючи ці рішення, власники (менеджери) АТ «Житомирський маслозавод» повинні всебічно зважити напрямки першочергових вкладень, фінансових ресурсів, виходячи з фінансового стану підприємства, рівня його матеріально-технічної бази, соціального розвитку колективу, можливостей прибуткового розміщення коштів на ринку цінних паперів, у грошово-кредитній сфері тощо.

АТ «Житомирський маслозавод» потрібно зорієнтуватись на:

- громадян з середнім рівнем доходів, адже саме вони створюють основний попит на продукцію;
- співпрацю з міжнародними фірмами на таких умовах, які б забезпечували отримання прибутку і нашому виробнику;
- спроби збільшити сегмент реалізації на ринку товарів;
- застосування маркетингових засобів реалізації продукції;
- збільшення асортименту продукції;
- орієнтацію на довготривалі зв'язки з партнерами, а не разову

співпрацю тощо.

Також, до найважливіших шляхів підвищення рентабельності АТ «Житомирський маслозавод» також можна віднести: покращення маркетингу, пов'язане з коригуванням стратегії і тактики маркетингу. Якщо неефективно працює відділ маркетингу, то підприємство втратить багато потенційних споживачів і ринків збуту продукції. Удосконалення роботи відділу маркетингу передбачає: вироблення тільки тієї продукції, що безумовно буде купуватися, при цьому підприємству потрібно згрупувати свою продукцію за ознакою рентабельності та зосередити свою увагу на тій продукції, яка є високорентабельною.

Також потрібно покращувати продукцію з середнім рівнем рентабельності, а низькорентабельну продукцію зняти з виробництва; організувати виробничий процес так, щоб він був пристосований до швидкої переналадки; постійно вести наукові дослідження з аналізу ринку, поведінки споживачів і конкурентів; приділяти більше уваги дизайну продукції, упаковці, а також рекламі; підвищення якості продукції, її конкурентоспроможності. Це можна досягнути за рахунок зниження собівартості, покращення дизайну, зовнішнього вигляду продукції; усунення каналів втрати прибутку (виплата різних штрафів, пені, неустойок); чітке і своєчасне виконання угод з поставок продукції; підвищення оптових або інших відпускних цін на продукцію, але так, щоб ці ціни відповідали якості продукції.

Ефективність роботи АТ «Житомирський маслозавод» значною мірою залежить від якості управлінських рішень, що стосуються використання одержаного прибутку. Приймаючи ці рішення управлінці АТ «Житомирський маслозавод» повинні всебічно зважити напрямки першочергових вкладень, фінансових ресурсів, виходячи з фінансового стану підприємства, рівня його матеріально-технічної бази, соціального розвитку колективу, можливостей прибуткового розміщення коштів на ринку цінних паперів, у грошово-кредитній сфері тощо.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів

Ефективність інновацій – це величина, що визначається конкретною здатністю інновацій зберегти певну кількість трудових, матеріальних і фінансових ресурсів із розрахунку на одиницю створених продуктів, технічних систем, структур. Ефективність інноваційної діяльності виявляється на мікроекономічному та макроекономічному рівнях. Процес комплексної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства передбачає її здійснення за чотирма етапами. Ефект від застосування нововведень є складним поняттям, його потрібно розглядати як соціально-економічний ефект із врахуванням гарантування екологічної безпеки.

Дослідивши систему інноваційного менеджменту АТ «Житомирський маслозавод» на протязі 2022-2024 рр., можемо відмітити про її ефективність та поступову активізацію в напрямку розширення асортиментних позицій продукції, удосконалення технологій виробництва, введення нового, сучасного обладнання. Спробуємо надалі спрогнозувати інноваційний ефект від розробки та введення інноваційної технології для виробництва нового продукту. Новий продукт розроблятиметься за основним напрямком діяльності АТ «Житомирський маслозавод» – морозиво, інновації вводитимуться в цеху морозива.

На перших етапах необхідно визначити необхідний рівень витрат та плановий інноваційний час впровадження продукту.

Планувати витрати потрібно так, щоб вони могли задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього періоду реалізації проекту. Для цього складають бюджет проекту – план, який виражається у кількісних показниках і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети. У бюджеті відбиваються оцінені результати скоригованого календарного плану та стратегії реалізації проекту.

Побудуємо діаграму Ганта, відповідно наступних даних (табл. 3.2).

Вихідні дані для побудови діаграми Ганта

Завдання	Характеристика робіт за інноваційним проектом	Початок	Тривалість, тижні
Завдання 1	Розробка та виготовлення проекту	0	21
Завдання 2	Перевірка й утвердження проекту	21	5
Завдання 3	Вибір обладнання	26	7
Завдання 4	Тестування (випробування) оперативних даних	28	2
Завдання 5	Придбання і встановлення обладнання	33	5
Завдання 6	Розробка технології	41	8
Завдання 7	Завершення розробки, узгодження і затвердження необхідної документації, звітів тощо.	43	2

Джерело: розроблено автором

Діаграма буде виглядати наступним чином (рис.3.2).

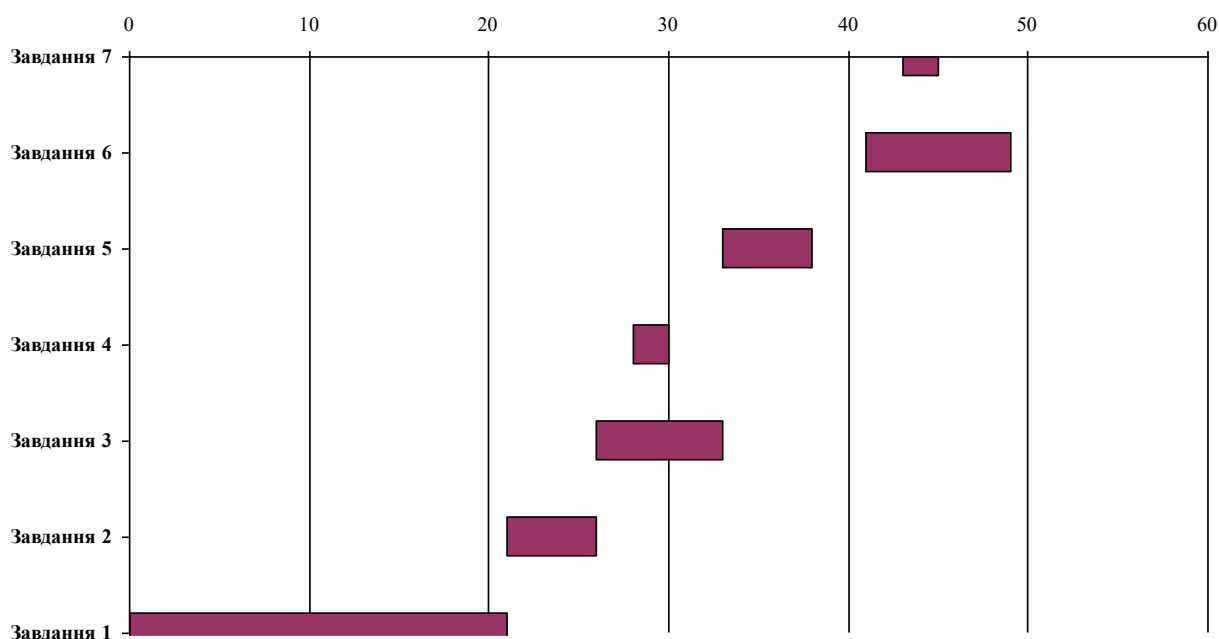


Рис.3.2. Діаграма Ганта

Джерело: розроблено автором

Бюджет проекту, як і кошторис, має подвійне значення: по-перше, це план дій, по-друге – інструмент для управління й контролю. Правильно складений бюджет проекту спрямований на розв'язання двох основних завдань: забезпечення такої динаміки інвестицій, що сприятиме реалізації проекту відповідно до часових і фінансових обмежень; зменшення обсягу витрат і зниження ступеня ризикованості проекту за рахунок відповідної структури

інвестицій і максимальних податкових пільг.

Календарне планування охоплює не тільки визначення календарних термінів виконання робіт, узгодження їх із наявними ресурсами, а й календарне планування витрат, або бюджету, з метою подальшого контролю їх і прийняття відповідних рішень. На основі проведених розрахунків будуємо графік бюджету для ранніх і пізніх строків проекту (наростаючим підсумком) (рис. 3.3).

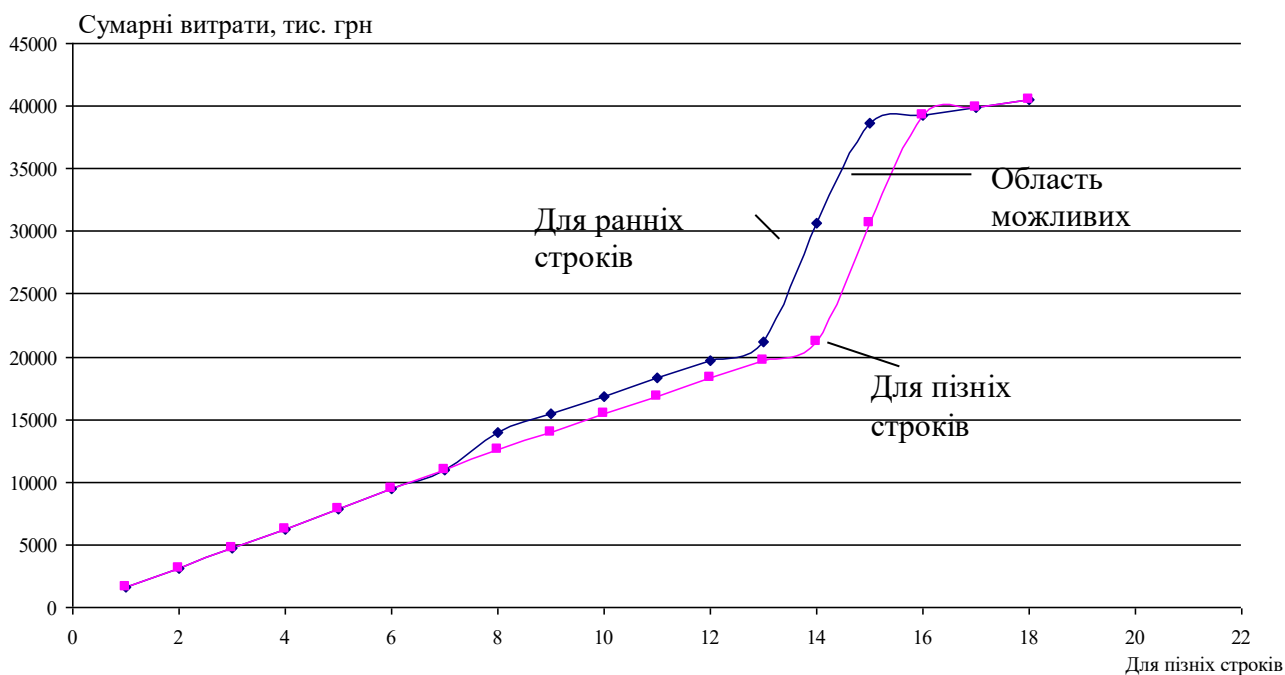


Рис. 3.3 Бананоподібна крива розподілу бюджету проекту в часі

Джерело: розроблено автором

Графік ілюструє так звану бананоподібну криву, яка характеризує для кожного проміжку часу найменшу та найбільшу потребу у фінансуванні проекту. Вона узгоджується з можливостями організації з фінансування і в разі необхідності ще раз коригуються терміни виконання робіт, враховуючи не тільки забезпеченість їх ресурсами, а й можливість профінансувати ці ресурси.

Надалі сформуємо сформувані стратегію оновлення виробництва продукції на основі введення нової техніки та технологій, що покращить якість продукції та оптимізує цінову категорію молочної продукції.

Витрати підприємства будуть спрямовуватись на додаткові лабораторні дослідження в напрямку забезпечення високої якості морозива та покращення

технологічного процесу його виготовлення (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Обсяг необхідних інвестицій для покращення управління системи
інноваційного менеджменту на АТ «Житомирський маслозавод»

№ з/п	Інвестиції	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1.	Лабораторні дослідження, тис. грн.	1250,0			
2.	Закупівля обладнання, тис. грн.	2729,7	0	0	0
3.	Налагодження та повна автоматизація процесу виробництва, тис. грн.	520,3	0	0	0
4.	Зміна технології виробництва, тис. грн.	3,69	7,38	7,38	7,38
5.	Разом	4505,8 4	7,38	7,38	7,38

Джерело: розраховано автором

Різноманітність рецептур морозива, які суттєво відрізняються вмістом молочного жиру і білку, цукрів, вітамінів і цілого комплексу мінеральних речовин, дозволяє говорити про задоволення найрізноманітніших смаків і потреб. Як відомо, в морозиві підвищена кількість цукру. Для виробництва морозива застосовують цукри декількох видів: сахароза (частіше всього буряковий цукор), суміш фруктози і глюкози (фруктовий цукор), лактоза (молочний цукор). Сахароза, глюкоза і фруктоза є другими постачальниками енергії після жирів. Одним із інгредієнтів рецептур морозива згідно ДСТУ 4733:2007 повинно own або незбиране натуральне молоко, або відновлене незбиране молоко. В коров'ячому молоці міститься 4.46 – 5.18 % лактози, що складає більше 90 % усіх вуглеводів молока. В морозиві лактоза складає приблизно 20 % усіх цукрів [85].

Не дивлячись на велику важливість лактози, зустрічаються випадки, коли її наявність у продуктах харчування, особливо в молочних продуктах, небажана. Існує категорія хворих людей, як дітей, так і дорослих, з порушеннями вуглеводного обміну, яка володіє зниженою толерантністю до лактози, що входить до складу молочних продуктів.

Сировиною для виробництва морозива, яка вміщує лактозу є незбиране молоко і сухе знежирене молоко розпалювального сушіння. Лабораторні

дослідження можна спрямувати на розроблення технологічної схеми виробництва морозива для людей з лактозою недостатністю. За основу прийматиметься класична схема виробництва морозива з використанням ферментативного гідролізу лактози у лактозововмісній сировині (незбираному сухому знежиреному молоці). При цьому відбувається економія цукру в розмірі 1.323 кг на 100 кг нормалізованої суміші.

З табл. 3.3 видно, що початковий обсяг інвестицій становить 4505,84 тис. грн. В подальшому необхідні кошти лише на технічний супровід закуповуваної лінії. Банком кредитором буде АТ «Укрсиббанк».

Умови кредитування:

- валюта фінансування – гривня;
- авансовий платіж – від 30% вартості обладнання;
- термін кредитування – 3 роки;
- порядок сплати кредиту – нараховані відсотки: щомісячно; основна заборгованість: ануїтет;
- комісія за надання кредиту – 1,9% від суми кредиту.

Проведемо розрахунок сплати кредиту АТ «Житомирський маслозавод» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок сплати кредиту АТ «Житомирський маслозавод», тис. грн..

№ з/п	Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029р.
1.	Сума кредиту	4505,84	7,38	7,38	7,38
2.	Авансовий платіж	1351,75	2,21	2,21	2,21
3.	Кредит, для нарахування відсотків	3154,09	5,17	5,17	5,17
4.	Сплачені відсотки	419,49	600,45	360,74	60,52
5.	Сплачена основна сума заборгованості	525,68	1056,53	1051,36	530,85
6.	Залишок основної заборгованості до сплати	2628,41	1577,04	525,68	0,00
7.	Загальна сума витрат на кредит	945,18	1656,98	1412,11	591,36

Джерело: розроблено автором

Авансові платежі підприємство здійснюватиме з власних джерел фінансування. Найбільші витрати на кредит підприємство здійснюватиме у 2026 р. в сумі 1656,98 тис. грн.

Прогнозування показників виробництва та реалізації продукції

підприємства на 2026-2029 рр. здійснимо екстраполяційним методом. В основі цього методу лежать ресурси і динаміка минулих років. Процедура обчислення набуває дуже спрощеного характеру: фактично досягнута величина показника у базовому періоді коригується на середній відсоток її зміни. При цьому темпи зміни показника або приймаються такими, що склалися в минулому, або зменшуються чи збільшуються, виходячи з досвіду або інтуїції.

Середній темп зростання визначимо за наступною формулою:

$$\bar{k} = \sqrt[n]{k_1, k_2 \dots k_n} = \sqrt[n]{\prod_{t=1}^n k_t}, \quad (3.1)$$

де n – кількість темпів зростання за однакові інтервали часу.

За даними звітності підприємства середній темп зростання обсягу доходу від реалізації продукції становить:

$$\bar{k} = \sqrt{\frac{395934}{329676,1} \times \frac{475800}{395934}} = \sqrt{1,20 \times 1,20} = 1,20 = 120\%$$

Тобто, в середньому за 2022-2024 рр. чистий дохід АТ «Житомирський маслозавод» збільшився на 25%. При визначенні планових показників на 2026-2029 рр. врахуємо позитивний вплив нового обладнання на виробництво. Тоді у 2026-2029 рр. чистий прибуток підприємства збільшиться на 20%, а приріст витрат на виробництво матиме менші темпи.

Проведемо також визначення ефективності запропонованого проекту динамічними методами, до яких належать: метод чистого дисконтованого доходу; метод внутрішньої норми доходності; метод індексу рентабельності; метод динамічного терміну окупності. Для цього визначимо вартість грошей у часі, шляхом їх дисконтування (табл. 3.5). Ставку дисконтування приймаємо у розмірі 10%.

Таблиця 3.5

Вартість грошових потоків АТ «Житомирський маслозавод» від реалізації проекту в часі за 2026-2029 рр.

Види витрат	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	Разом
Чистий прибуток, тис. грн.	40832,4	48590,6	57822,8	66496,2	213741,9
Дисконтний множник	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	–
Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	37120,7	40155,2	43442,2	45416,9	166135,1

Джерело: розроблено автором

Загальна сума дисконтованого грошового потоку за 2026-2029 рр. в результаті реалізації проекту з удосконалення інноваційного потенціалу становить тис. грн. Загальна сума інвестицій за три роки становить 4528 тис. грн. Чиста приведена вартість (Net Present Value, NPV) розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+d)^i} - \sum_{i=1}^n I_i \quad (3.2)$$

де CF_i – чисті грошові потоки в i -му році, I_i – інвестиційні витрати в i -му році, d – ставка дисконту або необхідна ставка доходу, i – порядковий номер року розрахункового періоду, n – кількість років

$$NPV = 166135,1 - 4528 = 161607,1 \text{ тис.грн.}$$

Індекс рентабельності (Profitability Index, PI):

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+d)^i}}{I_i} \quad (3.2)$$

$$PI = \frac{161607,1/4}{4528} = 8,92$$

Період окупності розрахуємо за наступною формулою:

$$PP = \frac{4528}{161607,1/4} = 0,11 \text{ років}$$

Провівши розрахунок бачимо, що чиста приведена вартість складає 161607,1 тис. грн., тобто більше 0, що говорить про ефективність проекту. Період окупності складає менше року, що є прийнятним для підприємства.

За рахунок розробки нового виду продукції та реалізації її за кордоном, збільшиться рівень дохідності підприємства, витратомісткість продукції знижуватиметься введенням інноваційних технологічних ліній як в систему нового виробництва так і зниження трудомісткості наявних операцій по підприємству. Рентабельність проекту сформується на рівні 8,92%, зі строком окупності менше року. Даний проект з освоєння виробництва нового виду продукції є ефективним і його слід реалізувати.

Висновки до розділу 3

В напрямку підвищення ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві визначається необхідність постійного вкладення коштів в оновлення та модернізацію продукції. Для цього доцільно інвестувати кошти на проведення НДДКР, придбання ліцензій, новітнього обладнання тощо; впроваджувати у рамках підприємства структури, що комплексно займаються НДДКР; сприяти співробітництву з науковими установами та університетами; підвищувати віддачу від впровадження у виробництво новітніх технологій та НДДКР.

Згідно рекомендацій, отриманих за допомогою методу SPACE, АТ «Житомирський маслозавод» повинне дотримуватися агресивної стратегії, тобто намагатися захоплювати нові ринки збуту, збільшувати виробництво, знаходити нових партнерів, дистриб'юторів і клієнтів. Становище підприємства на ринку дозволяє активно інвестувати кошти у розвиток інноваційної діяльності, намагаючись збільшити свою частку ринку.

Роль інноваційної діяльності як вирішального чинника підвищення ефективності ресурсного потенціалу АТ «Житомирський маслозавод», забезпечення стабільного економічного росту постійно зростає і в сучасних умовах для підприємства є пріоритетним напрямком. Ефективність роботи АТ «Житомирський маслозавод» значною мірою залежить від якості управлінських рішень, що стосуються використання одержаного прибутку. Приймаючи ці рішення, власники (менеджери) АТ «Житомирський маслозавод» повинні всебічно зважити напрямки першочергових вкладень, фінансових ресурсів, виходячи з фінансового стану підприємства, рівня його матеріально-технічної бази, соціального розвитку колективу, можливостей прибуткового розміщення коштів на ринку цінних паперів, у грошово-кредитній сфері тощо.

Дослідивши систему інноваційного менеджменту АТ «Житомирський маслозавод» на протязі 2022-2024 рр., можемо відмітити про її ефективність та поступову активізацію в напрямку розширення асортиментних позицій

продукції, удосконалення технологій виробництва, введення нового, сучасного обладнання. Спробуємо надалі спрогнозувати інноваційний ефект від розробки та введення інноваційної технології для виробництва нового продукту. Новий продукт розроблятиметься за основним напрямком діяльності АТ «Житомирський маслозавод» – морозиво, інновації вводитимуться в цеху морозива.

Лабораторні дослідження можна спрямувати на розроблення технологічної схеми виробництва морозива для людей з лактозою недостатністю. Провівши розрахунок економічно ефективності проекту, бачимо, що чиста приведена вартість складає 161607,1 тис. грн., тобто більше 0, що говорить про ефективність проекту. Період окупності складає менше року, що є прийнятним для підприємства. Даний проект з освоєння виробництва нового виду продукції є ефективним і його слід реалізувати.

ВИСНОВКИ

Реалізація інноваційної діяльності в сучасних умовах стикається з необхідністю подолання багатьох перешкод, пов'язаних з проблемами кадрового, інформаційного забезпечення, невідповідністю організаційних умов вимогам її здійснення. Подолання зазначених проблем має сприяти реалізації завдань інноваційного менеджменту, серед яких можна виділити такі, як формування інноваційної політики, стратегії, планів та програм інноваційного розвитку, а також забезпечення їх реалізації.

Для успішного здійснення своїх функцій інноваційний менеджмент має бути ефективною складовою внутрішньофірмового управління, зокрема через введення в структуру організації інноваційних підрозділів. Для вдосконалення інноваційного менеджменту необхідні нові підходи управління людьми та діяльністю організації загалом, які залежать від професійного рівня менеджерів, а також методів та прийомів управління, які вони застосовують. Ефективна система інноваційного менеджменту передбачає застосування специфічних інструментів управління інноваціями, стимулювання інноваційної активності, розвитку механізмів налагодження комунікацій, створення відповідних організаційних умов здійснення інноваційної діяльності.

Взаємозв'язок заходів, спрямованих на створення системи мотивації та інноваційного клімату в організації, адаптації структури управління, процесів розроблення та реалізації планів інноваційного розвитку зумовлює необхідність їх розгляду з позицій системного підходу, одночасне забезпечення яких дасть змогу отримати максимальний ефект від їх реалізації.

Інноваційний менеджмент полягає в стратегії і тактиці управління [3]. Стратегія вирішує загальний напрямок і методи застосування засобів для досягнення певних цілей. Тактика являє собою конкретні методи для досягнення визначених цілей у заданих умовах. Об'єктами управління і розробки в системі менеджменту є інноваційний процес та економічні відносини між покупцями та продавцями.

АТ „Житомирський маслозавод” є одним з найбільш потужних підприємств Житомирської області. Незважаючи на те, що підприємство виробляє різноманітні види молочної продукції, а останніми роками почало також займатися фасуванням свіжозаморожених овочів, воно залишається лідером по виробництву морозива в Україні.

Відбувається зростання майже усіх економічних показників. На кінець 2024р. підприємство є фінансово стійким, ліквідним, платоспроможним та рентабельним. Позитивним також є зростання обсягу виробництва та реалізації продукції, рівень прибутку також є зростаючим, що забезпечує високий рівень рентабельності підприємства в цілому.

Відповідно проведено дослідження, маємо позитивну динаміку, щодо ефективної політики з управління інноваціями на АТ «Житомирський маслозавод», що полягає в формуванні певної структури створення нового продукту, існування відповідної методики та супроводження даного процесу оцінкою результативності. Завдяки впровадженню інновацій важку та брудну роботу з людських плечей перебрала на себе техніка: насоси-дозатори, датчики контролю температур, концентрації, маршруту рухів розчину та інше сучасне обладнання. Технологічні процеси впроваджувались в напрямку: впровадження технології морозива з тягучою структурою, технологія контролю за якістю молока, для виробництва морозива розроблено багато композицій сумішей стабілізаторів з метою взаємного посилення їх позитивних технологічних характеристик за рахунок синергетичного ефекту та зменшення індивідуальних негативних технологічних властивостей, введено технологію глибокої заморозки (овочі та фрукти) та ін. Темпи здійснення інноваційних досліджень на підприємстві є на високому рівні розвитку, відбувається впровадження нових технологій.

На основі проведеного дослідження нами розроблено алгоритм стратегічного планування інноваційної діяльності АТ «Житомирський маслозавод»: розробка та впровадження стратегії розвитку підприємства; аналіз та оцінка альтернатив інноваційної діяльності; впровадження стратегії інноваційної

діяльності; оцінка стратегії інноваційної діяльності щодо відповідності встановленим критеріям.

За даних умов для підприємства буде вигідно розробити власні сировинні бази, для зниження обсягу впливу сезонності, ввести додаткове та новітнє обладнання, причому наявність спеціалізованих холодильників та ліній промивки устаткування позитивно позначиться на якості продукції за умови довгострокової реалізації.

В дослідженні було запропоновано вводити інноваційні заходи за основним напрямком виробництва підприємства, а саме виробництва морозива. Спрямування інвестицій буде здійснюватись на закупівлю нової технологічної лінії та лабораторні дослідження в напрямку розроблення технологічної схеми виробництва морозива для людей з лактозою недостатністю. За результатами розрахунків, маємо економічну ефективність проекту на рівні 161607,1 тис. грн., зі строком окупності менше року, що говорить про ефективність проекту. Даний проект з освоєння виробництва нового виду продукції для АТ «Житомирський маслозавод» є ефективним і його слід реалізувати.

Виокремимо напрямки удосконалення системи менеджменту інноваційної діяльності на АТ «Житомирський маслозавод»:

- проводити постійний моніторинг витрат та ресурсів що спрямовуються на інноваційну діяльність;
- автоматизація процесів виробництва молочної продукції, установка сучасного технологічного обладнання;
- впровадження сучасних систем фільтрації, знищення мікроорганізмів у зовнішньому середовищі та пакування;
- використання сучасних матеріалів упаковки, що дозволяють збільшити терміни зберігання продукту;
- зміна технології виробництва деяких видів молочних продуктів шляхом внесення прискорювачів процесів дозрівання сирів, підсилювачів смаку та харчових барвників;
- використання вторинної сировини у виробництві молочних продуктів для

так званого функціонального харчування;

– розробка та впровадження у виробництво комбінованих продуктів з частковою заміною молочного жиру рослинним. Використання рослинних жирів пов'язано не тільки з економічною і сировинною проблемами, але і з подоланням кризи здоров'я населення;

– придбання неуречевлених технологічних ресурсів у формі АТентів, ліцензій, розкриття ноу-хау, торгових марок, конструкцій, моделей і послуг технологічного змісту;

– розробка нового покоління високоякісних і безпечних молокопродуктів із заданими функціональними характеристиками (геродієтичних, для дитячого харчування, із лікувальними та профілактичними властивостями);

– вдосконалення способів просування продукції до споживача, створення популярних трендів молочної продукції тощо.

Для того, щоб утримати та закріпити свої позиції на молочному ринку, підприємство повинно постійно модернізувати та технічно переоснащувати основні засоби, впроваджувати нові технології, які б дозволяли випускати продукцію високої якості, освоювати нові види продукції, які б враховували ринкову кон'юнктуру та життєвий цикл виробів, завойовувати більш рентабельні сегменти молочного ринку, працювати над диверсифікацією експортних поставок молочних виробів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Божидарнік Т.В. Інноваційна діяльність підприємств молочної промисловості, як засіб підвищення конкурентоспроможності на ринку / Т.В. Божидарнік, Н.В. Божидарнік // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2024 №3. Т.2 С.85-89.
2. Бойко О.В. Механізм формування стратегії інноваційного розвитку підприємств / О.В. Бойко // Маркетинг і менеджмент інновацій 2022. №2 С.119-123.
3. Буняк Н. М. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студ. ВНЗ / Н. М. Буняк, А. Ю. Горбовий, Л. Г. Ліпич, О. М. Степанюк; Волин. нац. ун. ім. Лесі Українки, Луцьк 2022. 240 с.
4. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. Видання 3-є, вип. та доп. / За редакцією В.О. Василенко; В.О. Василенко., В.Г.Шматько. – Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 440 с.
5. Верещагіна Г. В. Інноваційний менеджмент: конспект лекцій / Г.В. Верещагіна; МОНМС України, Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2022. 226 с.
6. Голубовська О.А. Дослідження інноваційної активності промислових підприємств України / О.А. Голубовська / Економіка підприємства та управління виробництвом 2022. №1. С.94-98.
7. Гончаренко О.В. Інноваційні імперативи розвитку підприємств / О.В. Гончаренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2022. № 1 (5) Том 2. С.76-80.
8. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (із змінами і доп. № 3713-VI від 08.09.2011).
9. Гречан А. П. Теоретико-методологічні основи розвитку підприємств легкої промисловості на інноваційних засадах: Монографія. / А.П. Гречан. К.: КНУТД, 2019. 208 с.
10. Грицаєнко М.І. Ефективність інноваційної діяльності / М.І. Грицаєнко // Збірник ТДАУ, 2022. №2. 132-140.
11. Грищенко О.Ф. Інноваційне рішення – ключовий фактор

забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства / О.Ф. Грищенко // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2024. №1. С.120-127.

12. Дериколенко О.М. Особливості вибору інноваційних стратегій промисловими підприємствами / О.М. Дериколенко // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2025. №2. С.78-83.

13. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник. / Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. – К. : Центр учбової літератури, 2022. 440 с.

14. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер; пер. з англ. В.С. Гуля. – К.: Україна, 2022. 319 с.

15. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Т.Г. Дудар, В.В. Мельниченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2022. 256 с.

16. Єфремов О.С. Взаємозв'язок основних елементів стратегії інноваційного розвитку підприємства / О.С. Єфремов // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2023. – №1. – С.228-233.

17. Журан О.А. Інноваційний менеджмент в Україні як складова загальної системи управління підприємством / Журан О.А, Комліченко Д.С. // Прометей, 2023. №1(34). с.92-95.

18. Згурський А. Для збереження біологічної цінності молочно-овочевого морозива / А. Згурський, Т. Згурська // Продовольча індустрія АПК, 2024. №3. С.16-19.

19. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: Монографія /Денисенко М. П., Михайлова Л. І, Грищенко І. М., Гречан А. П. та ін.; За ред. д.е.н., проф., акад. М. П. Денисенко, д.е.н., проф. Л.І. Михайлови. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 1050 с.

20. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. К.: «Основа», 2021. 552 с.

21. Йохна М. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. / Йохна М., Стадник В. – К.: Видавничий центр

«Академія», 2020. 400 с.

22. Калінеску Т. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: Монографія / Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовська, О. Д. Кирилов. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Доля, 2019. 272 с.

23. Кириченко О.А. Інвестування : підручник / О.А. Кириченко, С.А. Єрохін. – К. : Знання, 2022. 573 с.

24. Кліяненко Б.Т. Визначення поняття і економічної сутності інновацій в умовах сталого розвитку: методологічний аспект / Кліяненко Б.Т., Осика О.П. // Економіка та право. 2022. № 1 С. 61–64.

25. Князь С.В. Інноваційний менеджмент: статико-динамічна візуалізація: навч. посіб. / С.В. Князь, Н. Г. Георгіаді, Л. Й. Топоровська, Д. К. Зінкевич ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Л., 2024. 212 с.

26. Ковальчук С.С. Інноваційна діяльність як пріоритет економічного розвитку України / С.С. Ковальчук // Фінанси України. – № 7. 2018. С. 96–103.

27. Козловський В.О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В.О. Козловський. – Вінниця: ВНТУ, 2020. 210 с.

28. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. –1996. – № 30. – Ст. 141. Закон України від 08 грудня 2004 р. № 2222-IV «Про внесення змін до Конституції України» // Відомості Верховної Ради України від 14 січня 2005 року 2005 р. № 2. Ст. 44.

29. Лабурцева О.І. Маркетинг і розвиток підприємництва в легкій промисловості України: [монографія] / О.І. Лабурцева // Київський національний ун-т технологій та дизайну. К.: КНУТД, 2021 363 с.

30. Лебедева І.Б. Інноваційний менеджмент: навч. посібн. / І.Б. Лебедева, Л.П. Касянова, О.В. Новак. Алчевськ: ДГМГ, 2020. 205 с.

31. Микитюк П.П. Інноваційна діяльність: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / П.П. Микитюк, Б.Г. Сенін. К.: Центр навчальної літератури, 2022. 392 с.

32. Михайличенко Н.М. Проблеми визначення кола функцій контролінгу / Н.М. Михайличенко // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2023.

№1. С.164-168.

33. Михайлова Л.І. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник./ Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2020. 248 с.
34. Нестерова Н. А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студ. ВНЗ / Н. А. Нестерова; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2023. 463 с.
35. Новицький В.Є. Інституційні основи інноваційного розвитку економіки. Навч.посіб. / В.Є. Новицький. К.: КНТ, 2018. 360 с.
36. Організація та управління інноваційною діяльністю: Підруч. / за ред. проф. П. Г. Перерви, проф. С. А. Меховича, проф. М. І. Погорелової Х.: НПУ "ХПУ", 2010. 1025 с.
37. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. / Осовська Г.В., Осовський О.А. К.: «Кондор», 2020. 664 с.
38. Офіційні дані Державного комітету статистики України щодо наукової та інноваційної діяльності за 2022-2024 рр. [Електронний ресурс]. Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua/
39. Пашута М.Т. Інновації.: Навч.посіб. / М.Т. Пашута. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. 120 с.
40. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом / А.А. Пересада. – К.: Лібра, 2022. – 472 с.
41. Податковий Кодекс України від 02.12.2023 р. № 2755-VI (із змінами і доп. №5414-VI від 02.10.2025). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
42. Поліщук Н. Проблеми управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств / Н. Поліщук // Науковий вісник ДГМА, 2022. №2. С.283.
43. Польшаков В.І. Інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. / В.І. Польшаков. – К.: Центр навчальної літератури, 2023. 168 с.
44. Пономаренко Л.А. Інноваційний менеджмент курс лекцій / Л.А.

Пономаренко, В.А. Паламарчук. К.: Видавництво Національного авіаційного університету “НАУ-друк”, 2022. 80 с.

45. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Підручник. / П.Я. Попович. – 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2019. 630 с.

46. Правик Ю.М. Інвестиційний менеджмент: Навч. посіб. / Ю.М. Правик. –К.: Знання, 2019. 431 с.

47. Припотень В. Ю. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В. Ю. Припотень, О. В. Каховська, О. В. Новак ; Донбас. держ. техн. ун-т. – Алчевськ, 2023. 398 с.

48. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-ХІІ (із змінами і доп. № 5080-VІ від 05.07.2025) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>

49. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків: Закон України від 16.07.1999 № 991-XIV; (із змінами і доп. №2756-VІ від 02.12.2023, ВВР, 2024, N 23, ст.160) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/991-14>

50. Про стимулювання розвитку регіонів від 08.09.2005 № 2850-IV (із змінами і доп. № 4731-VІ від 17.05.2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2850-15>

51. Романчук О.М. Суб'єктивно-орієнтований підхід до формування інноваційного менеджменту / О.М. Романчук // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки), 2025. №2. С.338-347.

52. Сєдов А.О. Стан та перспективи розвитку інноваційних освітніх технологій в Україні / А.О. Сєдов // інформаційні технології в освіті, 2020. №1. С.122-127.

53. Скалюк О.В. Ефекти та ефективність інноваційної діяльності промислових підприємств / О.В. Скалюк, Р.В. Декалюк / Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. № 1. С. 149-154.

54. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. / О.М. Скібіцький. К.: ЦУЛ, 2022. 480 с.
55. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент : підруч. / Т. О. Скрипко. – К. : Знання, 2024. Книга. с.423 с.
56. Стадник В.В.. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. / Стадник В.В., Йохна М.А. К.: Академвидав, 2020. 464 с.
57. Стеченко Д.М. Інноваційні форми регіонального розвитку: Навч. посіб. / Д.М. Стеченко. К.: Вища шк., 2020. 254 с..
58. Сухоруков А.Л. Відображення інноваційної моделі економічного розвитку в організації економічної освіти / А.Л. Сухоруков // Інноваційна трансформація економіки України та її вплив на економічну освіту: 36. наук, праць. – Вип. 1. К.: ІММБ, 2022. С.17-20.
59. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум. Навчальний посібник. / Тарнавська Н., Напора О. Тернопіль: Карт-бланш, К.: Кондор, 2020. 287 с.
60. Ткаченко Є. Ю. Аналіз механізму управління прибутком підприємства. / Є.Ю. Ткаченко // Держава та регіони, 2021. №3. С. 323 – 325.
61. Федоренко В.Г. Основи інвестиційно-інноваційної діяльності. Навчальний посібник./ В.Г. Федоренко. К.: Алерта, 2020. 432 с.
62. Федулова І.В. Теоретичні положення з визначення категорій «інноваційний процес» і «інноваційна діяльність» / І.В. Федулова // Проблеми науки. 2020. №8. С 2-7.
63. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. (Із змінами і доп. № 3795-VI від 22.09.2024).
64. Чаленко Н.В. Формування механізму інноваційної діяльності промислових підприємств (на прикладі швейних підприємств): Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04/ Київський національний університет технологій та дизайну Київ, 2020. 21с.
65. Черемисова Т. Інноваційні процеси на промислових підприємствах / Т. Черемисова // Банківська справа. 2020. № 1. С. 42–46.

66. Чужиков В.І. Інноваційно-інвестиційна модель розвитку України в межах спільного європейського економічного простору / В.І. Чужиков // Збірник матеріалів Шостої науково-теоретичної конференції. К.: ІММБ, 2021. С. 23-26.
67. Чухрай Н. Інновації та логістика товарів: Монографія. / Н. Чухрай, Р. АТора. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2023. 216 с.
68. Шпикуляк О.Г. Етапність інноваційного процесу та оцінка ефективності інноваційної діяльності / О.Г. Шпикуляк // Економіка АПК . 2020. № 12. С. 109–116.
69. Шарко М. Модель формування національної інноваційної системи України / М.Шарко // Економіка України. 2022. №4. С. 35-47.
70. Шилова О.Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління / О.Ю. Шилова, Є.С. Чермошенцева // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2021. №1. С.220-227.
71. Янковець Т. М. Аналіз інноваційності підприємств легкої промисловості / Т.М. Янковець // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Збірник наукових праць. Київ 2023. № 1 (51). С.188-195.