

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14. 044 ПЗ

УГЛЯНИЦІ МИКИТИ ІВАНОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та ЗЕД**

Олена КОВТУН

_____ (підпис)

" ____ " _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Формування системи управління інноваціями на підприємстві»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

**Гарант освітньої програми
д.е.н., професор**

_____ (підпис)

Віра БУТЕНКО

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент**

_____ (підпис)

Лариса ДІБРОВА

Виконав

_____ (підпис)

**Микита
УГЛЯНИЦЯ**

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД
к.е.н., доц. _____ Олена КОВТУН
(підпис)
" ____ " _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту
Угляниці Микиті Івановичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Формування системи управління інноваціями на підприємстві»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «14» грудня 2023 р. № 2270«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ **2024.05.27**

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: законодавчі акти, навчальна та наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти та оперативні матеріали, дані міжнародної статистики та публікації наукових установ _____

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**
2. **АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПрАТ «ЧУМАК»**
3. **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПрАТ «ЧУМАК»**

Перелік графічних документів: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання « 29 » _____ грудня _____ 2023 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

_____ Лариса ДІБРОВА

Завдання прийняв до виконання

_____ Микита УГЛЯНИЦЯ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1 Сутність поняття «управління інноваціями» на підприємстві	8
1.2 Впровадження інновацій та управління інноваціями на підприємстві	11
1.3 Методичні засади оцінки ефективності управління інноваціями на підприємстві	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПрАТ «ЧУМАК»	17
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Чумак»	17
2.2 Аналіз управління інноваціями на ПрАТ «Чумак»	19
2.3 Ефективність управління інноваціями на підприємстві ПрАТ «Чумак»	27
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПрАТ «ЧУМАК»	34
3.1 Світовий досвід управління інноваціями на підприємствах харчової промисловості	34
3.2. Економічна ефективність запропонованого проекту управління інноваціями	43
3.3 Шляхи підвищення ефективності управління інноваціями на ПрАТ «Чумак»	54
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний ринок вимагає постійного оновлення та впровадження інноваційних рішень для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Однак, для успішного формування та управління інноваціями необхідно ретельно проаналізувати інноваційний потенціал підприємства та розробити ефективну стратегію його використання.

В умовах постійного зростання конкуренції підприємства повинні постійно інновувати свої продукти, процеси та стратегії, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність. Сільське господарство, як ключова галузь економіки, постійно стикається з різними викликами та завданнями, вирішення яких вимагає постійного вдосконалення технологій. Інноваційні технології в цьому секторі відіграють важливу роль у забезпеченні високої ефективності виробництва, збільшенні продуктивності та покращенні якості продукції.

Одним з ключових напрямків розвитку сільського господарства є використання цифрових технологій. ПрАТ "Чумак" активно впроваджує системи моніторингу та управління, які дозволяють оптимізувати використання ресурсів, підвищувати ефективність виробництва та зменшувати витрати. Використання даних за допомогою сучасних аналітичних інструментів дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо виробничого процесу та стратегії розвитку. Крім того, важливим аспектом інноваційних технологій у сільському господарстві є розвиток біотехнологій та генетично модифікованих організмів. ПАТ "Чумак" зосереджує увагу на вивченні та впровадженні передових методів селекції та гібридизації рослин, що дозволяє отримувати більш врожайні та стійкі сорти.

У цілому, інноваційні технології в сільському господарстві відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку галузі та задоволенні потреб споживачів. На прикладі ПрАТ "Чумак" можна побачити, як впровадження передових технологій допомагає підприємству збільшувати свій потенціал та займати лідерські позиції на ринку сільськогосподарської продукції.

Метою даної бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка шляхів підвищення ефективності системи управління інноваціями на підприємстві, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності та стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Для досягнення мети бакалаврської кваліфікаційної роботи були поставлені наступні завдання:

- 1) узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності поняття «управління інноваціями»;
- 2) розкрити особливості впровадження інновацій та управління інноваціями на підприємстві;
- 3) опрацювати методичні засади оцінки ефективності управління інноваціями на підприємстві;
- 4) дати оцінку загальної організаційно-економічної характеристики ПрАТ «Чумак»;
- 5) провести аналіз системи управління інноваціями на підприємстві ПрАТ «Чумак»;
- 6) визначити ефективність управління інноваціями на підприємстві ПрАТ «Чумак»;
- 7) дослідити світовий досвід управління інноваціями в харчовій промисловості та обґрунтувати ефективні підходи для впровадження інновацій на українських підприємствах;
- 8) обґрунтувати шляхи підвищення ефективності управління інноваціями на ПрАТ «Чумак».

Об'єктом дослідження є процес управління інноваціями на підприємстві ПрАТ «ЧУМАК»

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління інноваціями на підприємстві.

Під час виконання роботи використовувалися наукові підходи та методи дослідження, зокрема аналіз та порівняльний аналіз, методи діагностики та

експертні оцінки. Отримані результати та висновки роботи можуть бути використані для практичного застосування в управлінській діяльності підприємства.

Структура бакалаврської кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Обсяг основного тексту складає 59 сторінок, у роботі використано 25 джерел, також представлено 29 таблиць та 7 рисунків.

Зазначена кваліфікаційна робота ґрунтується на сучасній теоретичній базі, що включає в себе результати останніх наукових досліджень та практичний досвід управління інноваціями.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність поняття «управління інноваціями» на підприємстві

Управління інноваціями на підприємстві — це комплексний процес, що включає розробку, впровадження та контроль інноваційних рішень, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності компанії та її конкурентоспроможності на ринку. Інноваційна діяльність є ключовим фактором розвитку підприємства, оскільки сприяє його зростанню та трансформації в інноваційну економіку.

Інновації — це нові або вдосконалені продукти, послуги, процеси чи бізнес-моделі, які задовольняють потреби споживачів більш ефективно та створюють нові можливості для розвитку підприємства. Управління інноваціями передбачає розробку та впровадження цих інновацій на підприємстві з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності.

Ефективність інновацій визначається здатністю економити ресурси, час і гроші при створенні нових продуктів, систем і структур. Виробнича сфера є основою розвитку, оскільки використовує інтелектуальні можливості персоналу підприємств. Інноваційна діяльність важлива для розвитку підприємств, забезпечуючи їхній ріст та перехід до інноваційної економіки.

Головною проблемою дослідження є розробка методологічних засад, концепцій і механізмів, що допомагають вирішувати протиріччя між теоретичними можливостями управління інноваційною діяльністю та її реальними характеристиками, ґрунтуючись на інформаційній, інтелектуальній та кваліфікаційній базі.

Етапи управління інноваціями.

1. Ідея та концептуалізація: Перший етап управління інноваціями передбачає генерування ідей та їхню концептуалізацію. Це може

включати аналіз ринку, дослідження потреб споживачів та можливостей для інновацій.

2. Дослідження та розробка: На цьому етапі відбувається розробка інноваційної ідеї в конкретний продукт, послугу або технологію. Важливо провести дослідження та тестування, щоб забезпечити якість і ефективність інновацій.

3. Впровадження: Це етап запуску інновації в операційний процес підприємства або на ринок. Важливо ефективно управляти цим етапом, щоб мінімізувати ризики та забезпечити успіх впровадження.

4. Моніторинг та оцінка: Після впровадження інновацій необхідно проводити постійний моніторинг та оцінку їхньої ефективності. Це дозволяє швидко реагувати на зміни та оптимізувати процеси.

5. Контроль та вдосконалення: Управління інноваціями включає контроль за їхнім розвитком і постійне вдосконалення на основі отриманих даних та зворотного зв'язку.

Управління інноваціями є важливим фактором зростання конкурентоспроможності та успіху на ринках. Кожна компанія визначає свою власну інноваційну стратегію, яка визначає напрями впровадження інноваційних змін.

У сучасних умовах стратегічного зростання правильне управління інноваціями є ключовим фактором успіху, забезпечуючи підприємствам перевагу над конкурентами та зміцнюючи їхні позиції на ринку.

Комплексна оцінка здатності підприємства до інноваційної діяльності визначається його інноваційним потенціалом. Існують різні підходи до розуміння цього поняття.

Також в інноваційному управлінні існують свої виклики та проблеми, такі як:

1. Ризик невдачі: Інноваційні проекти завжди пов'язані з певним рівнем ризику, тому підприємству необхідно ефективно управляти ризиками та мати плани дій у разі невдачі.

2. Високі витрати: Впровадження інновацій часто пов'язане з високими витратами на дослідження, розробку та впровадження.

3. Конкуренція: Посилення конкуренції вимагає від підприємства швидко адаптуватися до змін та впроваджувати інновації для збереження конкурентних переваг.

4. Культура інновацій: Успішне управління інноваціями потребує підтримуючої культури, яка стимулює творчість та новаторство.

Підсумовуючи, управління інноваціями на підприємстві є складним та багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу та врахування багатьох факторів. Успішне управління інноваціями може забезпечити підприємству конкурентні переваги, підвищення продуктивності та розвиток на нових ринках.

Підприємствам необхідно розвивати інноваційний потенціал, заохочувати співробітників до участі в інноваційній діяльності та ефективно управляти ризиками, пов'язаними з впровадженням нововведень. Важливо також постійно моніторити та оцінювати ефективність інновацій для оптимізації процесів та досягнення стратегічних цілей.

Загалом, інноваційна діяльність є ключовим фактором успіху підприємства в сучасних умовах ринку. Підприємства, які активно впроваджують інновації, мають більше можливостей для зростання, розвитку та забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному рівнях.

1.2 Впровадження інновацій та управління інноваціями на підприємстві

Впровадження інновацій та управління інноваціями на підприємстві є важливими аспектами сучасного бізнесу, що сприяють підвищенню економічної ефективності та конкурентоспроможності компанії на ринку. Інновації здатні вивести підприємство з кризових ситуацій та забезпечити фінансову стабільність. Однак здатність до впровадження інновацій у різних компаніях різна, що обумовлюється їх інноваційним потенціалом.

Інноваційний потенціал підприємства визначається сукупністю інтелектуальних, кадрових, інформаційних, фінансових, науково-дослідних, виробничих та технологічних ресурсів. Ці ресурси дозволяють підприємству розробляти інноваційні ідеї та трансформувати їх у конкурентоспроможну продукцію.

При цьому організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку підприємств має бути спрямоване на тісну взаємодію з ринковими та регуляторними механізмами.

Складний і багатогранний характер такого взаємозв'язку визначає необхідність створення відповідного організаційно-економічного забезпечення або удосконалення існуючого комплексу з метою його подальшої адаптації до сучасного стану економіки та потреб ринку.

Структура методично-економічного використання інноваційного потенціалу повинна включати в такі елементи, які схематично наведено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1 Елементи організаційно-правового забезпечення інноваційного потенціалу

Найважливішими зовнішніми факторами є: споживчий попит на інновації; потенціал залучення інвестиційного капіталу; а також такі зовнішні фактори, як державні повноваження, регулювання та захист прав інтелектуальної власності.

Оцінка дає змогу визначити найбільш ефективні напрями інноваційної діяльності та сформулювати найкращу стратегію розвитку. Таким чином, оцінка дозволяє отримати статистичні дані про інноваційну діяльність та інформацію для прийняття подальших стратегічних бізнес-рішень [5].

В економічній літературі існує два підходи до оцінки організаційно-економічних засад інноваційного потенціалу підприємства:

- 1) детальний: Інновації оцінюються через систему показників для визначення доцільності реалізації конкретних проектів;
- 2) діагностичний: Аналіз стану підприємства за комплексом внутрішніх і

зовнішніх параметрів, зокрема з використанням спеціалізованих методів.

Інструменти оцінки інноваційної спроможності підприємств надають можливість порівняти її з оптимальним рівнем, нормативним рівнем або певним еталоном. Враховуючи специфіку галузі, тобто велику кількість підгалузей підприємств та видів економічної діяльності, для розробки стратегії розвитку інноваційної спроможності необхідно обрати еталон та найкращі показники для підгалузей, до яких належить підприємство [6].

У таблиці 1.1 наведено основні інструменти, що використовуються для оцінки інноваційного потенціалу людських ресурсів підприємства.

Таблиця 1.1

Інструменти оцінювання інноваційного потенціалу персоналу

Назва	Показник	Питома вага
Індекс інноваційної інтенсивності	Чисельність персоналу, зайнятого дослідженнями і розробками	0,15
Індекс інтелектуального розвитку	Частка інтелектуальної праці	0,1
Індекс професійного розвитку персоналу	Рівень управління інноваційним ризиком	0,15
Індекс зовнішнього співробітництва	Кількість договорів з інноваційних проектів	0,13
Індекс оснащення праці	Витрати на НДДКР, на відбір і навчання персоналу, на автоматизацію управління	0,1
Індекс фінансової результативності	Збільшення капіталізації підприємств під впровадження інновацій	0,05
Показник тривалості реалізації інноваційного рішення	Час з моменту усвідомлення потреби чи попиту на новий продукт до моменту його відправлення на ринок	0,05

Загалом під інноваційним потенціалом людських ресурсів розуміють їхню здатність розробляти та ефективно впроваджувати власні та сторонні інновації та проекти. Вимірювання та кількісна оцінка інтелектуальних, професійних, освітніх та інших якісних характеристик кадрового потенціалу є досить складним завданням і зазвичай здійснюється з використанням

професійного підходу на основі інтерв'ю та опитувань менеджерів, керівників і топ-менеджерів.

З метою підвищення забезпечення сталого інноваційного розвитку компаніям слід зосередити увагу на модернізації внутрішніх бізнес-процесів. При цьому інтелектуальні, людські, інформаційні, фінансові, науково-дослідні, виробничі та технологічні ресурси компанії мають бути комплексно враховані та оцінені за допомогою інструментів, що базуються на розрахункових системах показників та методах експертних оцінок.

1.3 Методичні засади оцінки ефективності управління інноваціями на підприємстві

Методичні засади оцінки ефективності управління інноваціями на підприємстві передбачають комплексний підхід до оцінки матеріальних і нематеріальних активів компанії, їх використання в інноваційній діяльності та здатності забезпечити конкурентні переваги. У цьому аналізі враховуються такі фактори, як науково-технічний потенціал компанії, фінансові можливості, людські ресурси та корпоративна культура.

Оцінка ефективності управління інноваціями дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити можливості для вдосконалення та створення стратегій для оптимального використання інноваційного потенціалу. Використовуються різні методи:

1. SWOT-аналіз: Аналізує сильні і слабкі сторони, можливості та загрози, допомагаючи визначити найефективніші шляхи розвитку інноваційної діяльності.

2. Експертні оцінки: Залучення думок внутрішніх і зовнішніх експертів дозволяє глибше проаналізувати різні аспекти інноваційного потенціалу.

3. Аналіз конкурентів та ринку: Вивчення ситуації на ринку та дій конкурентів дозволяє отримати більш об'єктивну картину положення підприємства в галузі.

4. Інтерв'ю з керівництвом та працівниками: Збір думок і пропозицій працівників різних рівнів сприяє глибшому розумінню стану справ у компанії.

Після аналізу та оцінки інноваційного потенціалу компанії створюється база даних, яка містить інформацію про потенціал підприємства, його сильні та слабкі сторони, а також можливості для розвитку та вдосконалення. Ця інформація використовується для розробки стратегій управління інноваціями.

На основі результатів аналізу та оцінки інноваційного потенціалу підприємства можна визначити потреби в ресурсах для впровадження інноваційних змін. Цей етап також допомагає виявити потенційні загрози та ризики, які можуть вплинути на успішність інноваційної діяльності підприємства.

Аналіз інноваційного потенціалу підприємства також допомагає виявити можливості для підвищення ефективності виробничих процесів, оптимізації ресурсів та підвищення конкурентоспроможності. Це є основою для розробки стратегії використання інноваційного потенціалу, що враховує сильні сторони підприємства для отримання конкурентних переваг.

Аналіз інноваційного потенціалу підприємства передбачає збір, обробку та систематизацію інформації про його складові та виявлення взаємозв'язків між ними. Оцінка інноваційного потенціалу передбачає визначення рівня його розвитку, взаємозв'язків між окремими складовими, динаміки розвитку, сильних і слабких сторін.

Основні показники оцінки інноваційного потенціалу підприємства охоплюють різні аспекти діяльності:

1. Кадровий потенціал: Кількість працівників, зайнятих дослідженнями та розробками, їх рівень освіти, кваліфікація, досвід та мотивація.
2. Матеріально-технічний потенціал: Вартість основних засобів, обладнання та технологій, рівень їх використання у виробничому процесі.
3. Фінансовий потенціал: Вартість власного та позикового капіталу, інвестицій, прибутковість та рентабельність інноваційної діяльності.

4. Науковий потенціал: Власні наукові дослідження та розробки, ліцензії, патенти, інші інтелектуальні активи.

5. Маркетинговий потенціал: Знання ринку, маркетингові стратегії, заходи щодо просування інноваційної продукції.

6. Інфраструктурний потенціал: Рівень розвитку транспортної, інформаційної та комунікаційної інфраструктури.

7. Організаційно-управлінський потенціал: Системи управління інноваціями, стимулювання інноваційної діяльності.

Для оцінки інноваційного потенціалу підприємства може бути використана система показників, яка враховує всі складові інноваційного потенціалу.

- Експертна оцінка: Оцінка на основі думок експертів, які можуть бути працівниками підприємства або зовнішніх установ.
- Порівняльний метод: Порівняння інноваційного потенціалу підприємства з потенціалом інших підприємств у галузі.
- Економіко-математичне моделювання: Використання економіко-математичних моделей для оцінки інноваційного потенціалу.

Оцінка ефективності управління інноваціями на підприємстві є критично важливим елементом забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Вона дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити можливості для вдосконалення та сформулювати стратегії використання інноваційного потенціалу для досягнення довгострокового успіху на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПрАТ «ЧУМАК»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Чумак»

Організаційна структура ПрАТ «ЧУМАК» складається з декількох рівнів, найвищим з яких є рівень акціонерів. Загальні збори акціонерів обирають Наглядову раду, яка діє в період між засіданнями Ради директорів і має право вирішувати майже всі питання. Генеральний директор (CEO) обирається Наглядовою радою і діє як керівник компанії в межах своїх повноважень.

Організаційна структура компанії "Чумак" (рис. 2.1) виглядає наступним чином. Вищими рівнями є Рада акціонерів, Наглядова рада, Генеральний директор та директори різних підрозділів.

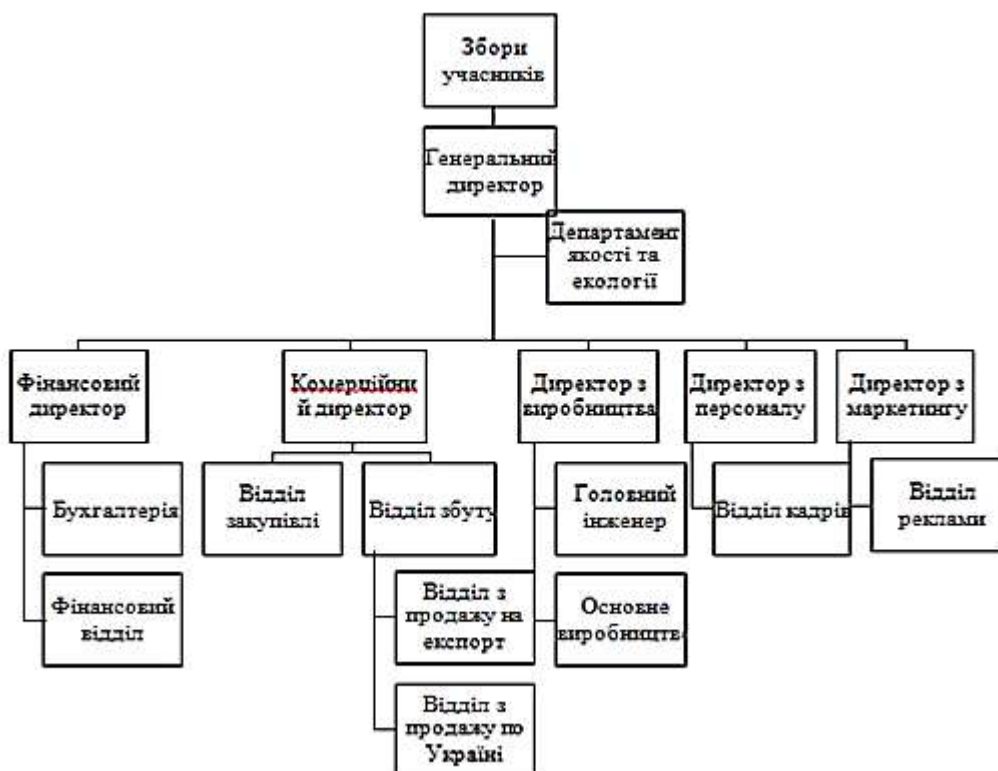


Рисунок 2.1. Структура управління ПрАТ «Чумак»

Джерело: складено автором на основі [24]

ПрАТ "Чумак" продовжує розширювати географію збуту продукції, вирощеної та виробленої в Україні. Із 2019 року продукція компанії постачається до Сінгапуру, Оману, Монголії, Об'єднаних Арабських Еміратів та Республіки Маврикій. На сьогоднішній день "Чумак" продовжує розширювати асортимент своєї продукції і компанія вже давно перестала бути виробником кетчупу та олії.

На "Чумак" розроблена та впроваджена система управління якістю та безпечністю харчових продуктів, а виробничі процеси сертифіковані відповідно до ключових стандартів менеджменту ДСТУ ISO 9001:2009, ДСТУ ISO 22000:2007 та вимог BRC Global. Компанія проходить регулярні інспекції клієнтів та сторонні аудити [10].

Конкурентами на ринку кетчупів, майонезів та соусів є: ТМ "Торчин" (продукцію під цією торговою маркою випускає "Волиньхолдинг"), ТОВ "Верес", (ТМ "Щедро" (продукцію під цією торговою маркою випускає ЗАТ "Львівський жиркомбінат"), ТМ Королівський смак (продукцію під цією торговою маркою випускає ПП "Віктор і К").

Проведемо SWOT-аналіз компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ПрАТ «Чумак»

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Широкий асортимент продукції. - Висока якість продукції. - Сильні бренди. - Добре розвинена дистриб'юторська мережа. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Інтенсивна конкуренція. - Нестабільна економічна ситуація в Україні
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розширення територій збуту. - Розробка нових продуктів. - Впровадження нових технологій. 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зміна вподобань споживачів. - Поява нових конкурентів. - Зростання цін на сировину.

Розподіл ринкових часток між ПАТ "Чумак" та його конкурентами показано на рисунку 2.2.

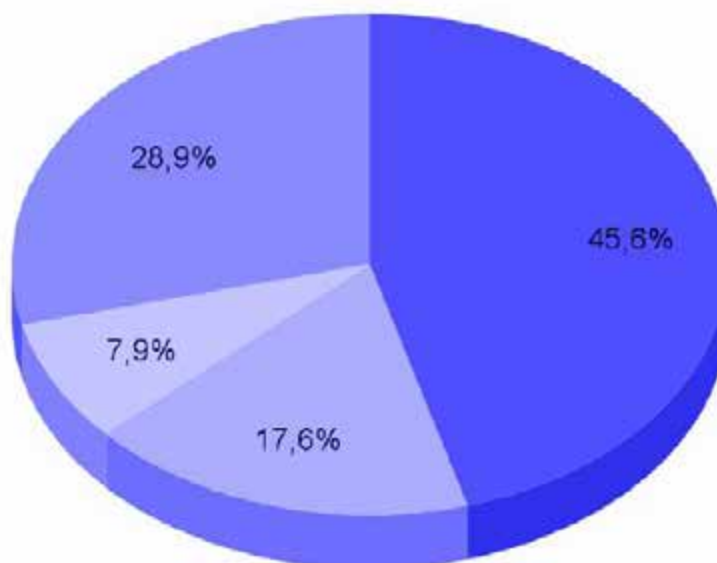


Рис. 2.2. Розподіл часток між учасниками ринку перероблення та консервування фруктів і овочів, 2022 р.

Таким чином, ПрАТ «Чумак» є одним з найбільших і найуспішніших підприємств харчової промисловості України. Підприємство має сильні сторони, але також стикається з певними загрозами. Досліджуване підприємство є одним із лідерів у сегменті і має доволі високі перспективи розвитку у галузі харчової промисловості України.

2.2 Аналіз управління інноваціями на ПрАТ «Чумак»

Розглянемо управління інноваціями на ПрАТ «Чумак» та його вплив на фінансовий стан компанії, аналізуючи активи, зобов'язання, продуктивність праці та рентабельність за період з 2020 по 2023 рік. Завдяки аналізу динаміки ключових показників можна визначити, як інноваційні зміни вплинули на діяльність компанії.

Інноваційний розвиток може бути пов'язаний зі змінами в активах компанії, таких як збільшення інвестицій в основні засоби, нематеріальні

активи, технології або виробничі потужності. Це може відобразитися в структурі активів та зобов'язань компанії.

Таблиця 2.2

Аналіз складу та структури майна ПрАТ «Чумак»

Показник	2020 рік	2023 рік	Зміна (тис. грн)
Загальна вартість активів	1 155 121	654 429	-500 692
Необоротні активи	537 542	189 219	-348 323
Оборотні активи	617 579	464 977	-152 602
Запаси	252 992	72 203	-180 789
Дебіторська заборгованість	335 249	497 079	161 830
Грошові кошти та їх еквіваленти	29 338	14 899	-14 439

Джерело: розраховано автором на основі фінансово-господарської звітності

Необоротні активи: Суттєве скорочення необоротних активів з 537 542 тис. грн у 2020 році до 189 219 тис. грн у 2023 році свідчить про зміни в інноваційній стратегії. Це може бути зумовлено переорієнтацією компанії, зміною обладнання або технологій, оптимізацією процесів чи навіть зміною напрямку діяльності через війну.

Оборотні активи: Зміни в оборотних активах, таких як зменшення запасів з 252 992 тис. грн у 2020 році до 72 203 тис. грн у 2023 році, можуть вказувати на вдосконалення управління виробничими ланцюгами або оптимізацію складських запасів.

Рентабельність активів знизилася з 48,89% у 2020 році до 38,81% у 2023 році. Це може бути пов'язано з впровадженням інновацій, які ще не дали результатів або потребують додаткового часу для окупності у зв'язку із війною.

Аналіз показників майнового стану ПрАТ «Чумак»

Показник	2020 рік	2023 рік	Зміна (%)
Рентабельність активів (%)	48,89%	38,81%	-10,08%
Коефіцієнт власного капіталу	0,14	0,26	+0,12
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,36	-0,05	+0,31

Джерело: розраховано автором на основі фінансово-господарської звітності

Коефіцієнт власного капіталу зріс з 0,14 у 2020 році до 0,26 у 2023 році, що свідчить про покращення фінансової стабільності компанії.

Чистий прибуток у компанії залишався стабільним, але зростаючий. Інноваційні зміни в технологіях виробництва, маркетингу або логістики можуть сприяти підвищенню прибутковості.

Інноваційне управління передбачає впровадження нових технологій та обладнання, а також удосконалення навичок працівників. Підвищення продуктивності праці може бути результатом ефективного інноваційного управління.

Проаналізуємо динаміку доходів та витрат компанії (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка доходів ПрАТ «Чумак», тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1204502	1418520	1612080	214018	17,77	193560	13,65
Інші операційні доходи	16366	20929	4963	4563	27,88	-15966	-76,29
Інші фінансові доходи	243	1108	5575	865	355,97	4467	403,16
Інші доходи	24430	1902	74822	-22528	-92,21	51132	2688,33
Всього доходів	1245541	1442459	1675652	196918	15,81	233193	16,17

Джерело: розраховано автором на основі фінансово-господарської звітності

Як видно з таблиці 2.3, чистий прибуток ПрАТ "Чумак" збільшився в період з 2021 по 2023 рік на 17,77% або 214018 тис. грн у 2022 році та на 13,65% або 193560 тис. грн у 2023 році, тоді як інші операційні доходи збільшилися на 27,88% у 2022 році, зменшилися на 76,29% у 2023 році, а інші фінансові доходи збільшилися на 355,97% у 2021 році та 403,16% у 2023 році. Інші доходи зменшилися на 92,21% у 2021 році та збільшилися на 2688,33% у 2023 році.

Таблиця 2.4

Динаміка витрат ПрАТ «Чумак», тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				+/-	%	+/-	%
Собівартість продукції (товарів, робіт, послуг)	826965	1031927	1141758	204962	24,78	109831	10,64
Адміністративні витрати	64836	59596	78214	-5240	-8,08	18618	31,24
Витрати на збут	205019	246859	214887	74906	20,41	-31972	-12,95
Інші операційні витрати	46395	67403	41840	21008	45,28	7503	11,13
Фінансові витрати	70212	89243	35914	19031	27	-53329	-47
Всього витрат	1213427	1495028	1545679	281601	23	50651	3

Джерело: розраховано автором на основі фінансово-господарської звітності

Дані табл. 2.4 відображають стабільне зростання витрат до 281601 тис. грн у 2021 році (23%) та 50651 тис. грн у 2023 році (3%). Така динаміка зумовлена зростанням виробничих витрат через збільшення обсягів виробництва, які зростуть на 24,78% у 2022 році (204962 тис. грн) та на 10,64% у 2023 році (109831 тис. грн).

Проаналізуємо відносні показники ділової активності та рентабельності підприємств. Розраховані дані представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз відносних показників ділової активності та рентабельності

Показник	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт оборотності активів	1,52	1,14	1,4	-0,38	-25	0,26	22,81
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,34	4,31	5,6	0,97	29,04	1,29	29,93
Коефіцієнт оборотності основних засобів	8,59	2,69	3,29	-5,9	-68,68	0,6	22,3
Коефіцієнт рентабельності активів	0,04	0,08	0,11	0,04	100	0,03	37,5

Джерело: розраховано автором на основі фінансово-господарської звітності

Коефіцієнт оборотності активів показує, скільки виручки компанія генерує з кожної гривні використуваних активів. Цей показник зменшився на 25,00% з 1,52 до 1,14 у 2022 році, але збільшився на 22,81% до 1,4 у 2023 році.

Оборотність запасів зросла на 29,04% у 2022 році та 29,93% у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності виробництва. Оборотноість основних засобів різко впала до 68,68% у 2022 році, а потім дещо зросла на 22,30% до 3,29% у 2023 році.

Позитивним для компанії є те, що коефіцієнт рентабельності збільшився на 100% у 2022 році та на 37,50% у 2023 році в період між 2021 та 2023 роками.

Наступним кроком є оцінка складу та структури джерел фінансування, які використовує "Чумак" для своєї діяльності (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз складу та структури пасивів ПрАТ «Чумак», тис. грн

Показник	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				+/-	%	+/-	%
Капітал разом	791677	1247641	1155121	455964	57,59	-92520	-7,42
Власний капітал, у т.ч.:	-612095	175631	300118	787726	- 128,69	124487	70,88
Зареєстрований капітал	349093	713481	713481	364388	104,38	0	0

Додатковий капітал	48414	61854	61854	13440	27,76	0	0
Нерозподілений прибуток	-1009602	-599704	-475217	409898	-40,6	124487	-20,76
Позиковий капітал, у т.ч.:	1033192	17438	13491	-	-98,31	-3947	-22,63
Інші довгострокові зобов'язання	1033192	17438	13491	1015754	-98,31	-3947	-22,63
Поточні зобов'язання	371580	1054572	841512	682992	181,81	-213060	-20,2
Поточна кредиторська заборгованість	338400	375193	194933	36793	10,87	-180260	-48,04
Розрахунки з бюджетом	694	5	0	-689	-99,28	-5	-100
Розрахунки зі страхування	757	161	1351	-596	-78,73	1190	739,13
Розрахунки з оплати праці	2742	11296	12892	8554	311,96	1596	14,13
Одержаними авансами	13257	1714	1493	-11543	-87,07	-221	-12,89

Джерело: розраховано автором на основі фінансово-господарської звітності

З таблиці 2.6 видно, що у 2021 році власний капітал компанії був від'ємним, оскільки збитки минулих років перевищували статутний та додатковий капітал ПрАТ "Чумак", але у 2022 році незадекларовані збитки зменшилися і власний капітал став додатним, а у 2023 році він знову збільшився на 70,88%, тоді як статутний та додатковий капітал залишився незмінним і зменшилися лише збитки компанії.

Позиковий капітал компанії складається лише з інших довгострокових зобов'язань і не використовує довгострокові чи короткострокові кредити банків. Тому позиковий капітал має тенденцію до зменшення на 98,31% у 2022 році та 22,63% у 2023 році.

Поточні зобов'язання зростають на 183,81% у 2022 році та зменшуються на 20,20% у 2023 році. Водночас поточна кредиторська заборгованість за товари збільшиться на 10,87% у 2022 році та зменшиться на 48,04% у 2023 році.

Проаналізуємо продуктивність трудових ресурсів (табл. 2.7).

Показники ефективності управління трудовими ресурсами

Показник	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				+/-	%	+/-	%
Вартісний показник продуктивності, тис. грн	1192,17	1293,32	1418,73	101,14	8,48	125,41	9,7
Коефіцієнт обороту за наймом	0,28	0,29	0,30	0,01	3,57	0	3,45
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,19	0,25	0,24	0,06	31,58	-0,01	-4
Коефіцієнт постійності кадрів	0,9	0,91	0,95	0,01	1,11	0,04	4,4

Джерело: розраховано автором на основі фінансово-господарської звітності

Протягом досліджуваного періоду були проведені розрахунки для визначення продуктивності потенційної робочої сили в ТОВ "Чумак" і, як видно з показника плинності кадрів, у зв'язку з можливим розширенням діяльності підприємства та науково-технічних напрямків і необхідністю придбання нових професійних кадрів, проводиться активна політика залучення нових кадрів.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості та ділової активності підприємств та занесемо отримані дані до таблиці 2.8.

Співвідношення боргу до власного капіталу було від'ємним у 2021 році, як і багато інших показників. Однак у 2022 році він становив 10,07, а у 2023 році - 22,25. Коефіцієнт автономії зріс до 0,14 у 2022 році та 0,26 у 2023 році, але його нормативне значення перевищує 0,6, що означає, що фіскальна незалежність перебуває під загрозою.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу був від'ємним у 2021-2023 роках, а у 2023 році набув від'ємного значення через від'ємний оборотний капітал. У 2022 році показник становить -0,18. Від'ємні значення свідчать про те, що власного капіталу недостатньо для фінансування основних засобів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами має негативну тенденцію, а значення показника зменшилося з 0,41 до 0,05 за період з 2021 по 2023 рік, досягнувши від'ємного значення 0,36 у 2023 році.

Таблиця 2.8

Аналіз відносних показників фінансової стійкості ПрАТ «Чумак»

Показник	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	-0,59	10,07	22,25	10,66		12,18	120,95
Коефіцієнт автономії	-0,77	0,14	0,26	0,91		0,12	
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,42	0,18	-0,75	0,6	-142,86	-0,93	
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,41	0,05	-0,36	-0,36	-87,8	-0,41	
Коефіцієнт фінансового левериджу	-1,69	0,1	0,04	1,79		-0,06	-60

Джерело: розраховано автором на основі фінансово-господарської звітності

На основі проведеної діагностики фінансового стану ПАТ "Чумак" можна зробити висновок, що підприємство, незважаючи на певні проблеми, продовжує активно розвиватися та нарощувати обсяги виробництва, а чистий прибуток та чистий дохід збільшилися.

Відносні показники фінансової стійкості є проблемними, що пов'язано з поступовим зменшенням обсягу нерозподіленого прибутку, тоді як власний капітал набув позитивного значення.

ПрАТ «Чумак» пережив значні зміни у фінансовій та економічній ситуації з 2020 по 2023 рік, які можна пов'язати з управлінням інноваціями. Впровадження нових технологій, вдосконалення виробничих процесів, підвищення ефективності управління запасами та оптимізація логістики можуть бути причинами позитивних змін у фінансовому стані компанії.

Зміни в інноваційній стратегії можуть спричинити коливання у показниках рентабельності та прибутковості. Компанії слід приділяти увагу ефективному управлінню інноваціями для подальшого зростання та стабільності.

2.3 Ефективність управління інноваціями на підприємстві ПрАТ «Чумак»

ПрАТ «Чумак» є одним з провідних підприємств на українському ринку продуктів харчування і активно використовує свій інноваційний потенціал для постійного розвитку та вдосконалення своєї діяльності. Компанія постійно впроваджує нові технології та ідеї, щоб задовольнити потреби своїх споживачів та залишатися конкурентоспроможною на ринку.

ПрАТ "Чумак" активно використовує свій інноваційний потенціал, що дозволяє їй займати провідні позиції на ринку продуктів харчування в Україні. Компанія впроваджує нові технології та ідеї, спрямовані на поліпшення якості своїх продуктів, збільшення їх асортименту та задоволення потреб споживачів.

Одним з прикладів використання інноваційного потенціалу є впровадження нових технологій у виробництво. ПрАТ "Чумак" використовує сучасні методи обробки та консервації продуктів, що дозволяє їм зберігати свіжість та корисні властивості на протязі тривалого часу. Також, компанія постійно вдосконалює свої процеси виробництва, зокрема шляхом автоматизації та впровадження нових машин та обладнання.

Крім того, ПрАТ "Чумак" активно співпрацює зі спеціалістами та науковими установами, що дозволяє їй застосовувати передові наукові розробки та інноваційні рішення у своїй діяльності. Компанія також враховує сучасні тенденції ринку та потреби споживачів, що дозволяє їй розробляти нові продукти та впроваджувати нові концепції.

Завдяки використанню інноваційного потенціалу, ПрАТ "Чумак" успішно збільшує свою конкурентоспроможність на ринку продуктів харчування.

Компанія здатна швидко адаптуватися до змінних умов ринку та задовольняти потреби споживачів, що є ключовим фактором її успіху.

Інноваційний потенціал підприємства є сукупністю його ресурсів, які можуть бути використані для створення та впровадження інновацій. До таких ресурсів відносяться:

Матеріальні ресурси, такі як обладнання, сировина, матеріали, інструменти, приміщення тощо.

Фінансові ресурси, такі як кошти, кредити, інвестиції тощо.

Інтелектуальні ресурси, такі як персонал, знання, технології, патенти, ліцензії тощо.

Аналіз використання інноваційного потенціалу ПрАТ «Чумак» показує, що підприємство має значний потенціал для інновацій.

– Матеріальні ресурси

ПрАТ «Чумак» має власне виробництво, яке оснащено сучасним обладнанням. Підприємство також має власні склади сировини та матеріалів, що дозволяє йому контролювати якість продукції та забезпечувати її конкурентоспроможність.

– Фінансові ресурси

ПрАТ «Чумак» має достатні фінансові можливості для проведення інновацій. У 2021 році чистий прибуток підприємства склав 627,3 млн грн.

– Інтелектуальні ресурси

ПрАТ «Чумак» має висококваліфікований персонал, який є одним з ключових факторів успішної реалізації інноваційних проектів. Підприємство також має власні науково-дослідні центри, які займаються розробкою нових видів продукції та технологій.

ПрАТ "Чумак" активно використовує свої матеріальні ресурси, інвестуючи в сучасне обладнання та технології. Це дозволяє підприємству виробляти якісні продукти із використанням сировини високої якості. Крім того, компанія постійно вдосконалює свої приміщення та інфраструктуру, щоб забезпечити ефективну роботу.

Фінансові ресурси також використовуються ефективно. ПрАТ "Чумак" активно залучає інвестиції та кредити для розвитку своєї діяльності. Це дозволяє компанії фінансувати впровадження нових технологій, проводити дослідження та розробки, а також забезпечувати маркетингову діяльність для просування своїх продуктів на ринку.

Інтелектуальні ресурси є одним з основних конкурентних переваг ПрАТ "Чумак". Компанія має висококваліфікований персонал, який постійно навчається та розвиває свої навички. Крім того, у підприємства є власні технології, патенти та ліцензії, які дозволяють реалізовувати інноваційні проекти та захищати свої розробки.

ПрАТ "Чумак" також активно співпрацює з науковими установами та іншими партнерами, що дозволяє підприємству отримувати нові знання та ідеї для розвитку. Компанія також активно впроваджує програми стажування та навчання для студентів та молодих спеціалістів, що сприяє обміну досвідом та впровадженню нових ідей.

Узагальнюючи, аналіз використання інноваційного потенціалу ПрАТ "Чумак" показує, що підприємство активно використовує свої ресурси для створення та впровадження інновацій. Компанія постійно розвивається, вдосконалює свою діяльність та залишається конкурентоспроможною на ринку продуктів харчування.

Ці інтелектуальні ресурси дозволяють підприємству постійно впроваджувати нові ідеї та технології, що сприяє його розвитку і зміцненню позицій на ринку.

Аналіз інноваційного потенціалу ПрАТ «Чумак» також вказує на активне використання компанією інноваційних інструментів та підходів. Підприємство постійно впроваджує нові продукти та покращує якість існуючої продукції, використовуючи нові технології та інноваційні рішення. Наприклад, в останні роки ПрАТ «Чумак» впровадило систему управління якістю ISO 9001:2015, що дозволило підвищити якість продукції та задоволення потреб споживачів.

Крім того, компанія активно співпрацює з науково-дослідними установами та університетами, що дозволяє їй отримувати доступ до нових знань та технологій. Така співпраця сприяє створенню нових інноваційних продуктів та розвитку нових ринків.

ПрАТ «Чумак» також активно займається розробкою нових продуктів, що відповідають сучасним потребам споживачів. Компанія запустила дві лінійки нових продуктів: соуси-приправи та салатні заправки «Салат +». Це дозволяє розширити асортимент продукції та задовольнити різноманітні смакові уподобання споживачів.

На підприємстві реалізується ряд інноваційних проектів, таких як:

- Розробка нових видів продукції, таких як нові види соусів, приправ, консервів тощо.
- Впровадження нових технологій, таких як автоматизація виробництва, використання нових матеріалів тощо.
- Зміцнення кадрового потенціалу, шляхом навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Крім того, ПрАТ «Чумак» постійно вдосконалює свої виробничі лінії та впроваджує нові технології для покращення якості своїх продуктів. Компанія пройшла сертифікацію з органічного стандарту та отримала сертифікат ORGANIC. Також вона пройшла повторну сертифікацію BRC з високими оцінками А і АА. Це свідчить про високі стандарти якості та безпеки, які дотримується ПрАТ «Чумак».

ПрАТ «Чумак» виявляє великий інтерес до інноваційних технологій та використовує їх для покращення своєї діяльності. Компанія впроваджує автоматизовані системи управління виробництвом та логістикою, що дозволяє забезпечити ефективну роботу всіх відділів компанії. Також ПрАТ «Чумак» активно використовує інтернет-технології, в тому числі електронну комерцію та маркетинг, для просування своїх продуктів та залучення нових клієнтів.

Компанія ПрАТ «Чумак» також співпрацює з науковими установами та дослідницькими центрами для розробки та впровадження нових технологій.

Компанія активно залучає фахівців з різних галузей, щоб реалізувати свій інноваційний потенціал та створити продукти, які відповідають вимогам споживачів.

ПрАТ «Чумак» має значний інноваційний потенціал, який дозволяє підприємству розвиватися та залишатися конкурентоспроможним на ринку. Однак, для ефективного використання цього потенціалу підприємству необхідно:

- Зосередитися на пріоритетних напрямках інновацій, таких як розробка нових видів продукції, впровадження нових технологій, зміцнення кадрового потенціалу.

- Створити ефективну систему управління інноваціями, яка дозволить забезпечити ефективне використання ресурсів та досягнення поставлених цілей.

Використання інноваційного потенціалу ПрАТ «Чумак» дозволяє компанії займати провідні позиції на ринку та задовольняти потреби своїх споживачів. Компанія продовжує працювати над вдосконаленням своїх продуктів та впровадженням нових інновацій, щоб залишатися конкурентоспроможною та відповідати вимогам сучасного ринку.

Для посилення аргументації можна додати, що у 2021 році підприємство отримало 20 патентів на винаходи та корисні моделі. Це свідчить про активність підприємства у сфері розробки нових технологій та продуктів. Підприємство також має власний центр досліджень та розробок, який очолює кандидат технічних наук. Це свідчить про те, що підприємство має власні можливості для проведення інноваційних досліджень [16].

Для підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу підприємству можна рекомендувати створити окремий департамент або підрозділ, який буде займатися управлінням інноваціями, що дозволить забезпечити ефективну взаємодію між різними підрозділами підприємства у сфері інновацій. Розробити стратегію інновацій, яка буде визначати пріоритетні напрями інноваційної діяльності підприємства, що дозволяє сконцентрувати

зусилля та ресурси на найбільш перспективних напрямках. І запровадити систему оцінки ефективності інноваційної діяльності, що дозволяє відстежувати результати інноваційної діяльності та вносити необхідні корективи.

Також можна сюди додати ще розробку та впровадження системи мотивації для працівників, які беруть участь у реалізації інноваційних проектів. Це дозволить залучити найкращі кадри до інноваційної діяльності та підвищити ефективність їхньої роботи.

Підсумовуючи можна сказати, що дані рекомендації допоможуть підприємству більш ефективно використовувати свій інноваційний потенціал та досягти поставлених цілей. Інноваційна активність є ключовим фактором успіху для сучасних підприємств, особливо в умовах посиленої конкуренції та швидкої зміни вимог споживачів. ПрАТ "Чумак" вже довів свою здатність до інноваційного розвитку, отримавши 20 патентів на винаходи та корисні моделі лише у 2021 році. Ці дані свідчать про високий рівень технічного та наукового потенціалу компанії. Більше того, наявність власного центру досліджень та розробок з керівником, який має науковий ступінь, дозволяє підприємству здійснювати інноваційну діяльність відповідно до найвищих стандартів.

Проте, для того щоб ефективно використовувати інноваційний потенціал, необхідно не лише здійснювати новаторські рішення, але й мати чітку стратегію та механізми її впровадження. Один зі способів покращення є створення окремого підрозділу або департаменту, який буде відповідати за управління інноваціями. Це дозволить зосередити експертний потенціал та ресурси компанії на інноваційній діяльності та забезпечує координацію між різними відділами.

Крім того, важливо розробити стратегію інновацій, яка визначатиме пріоритетні напрями та мети інноваційної діяльності. Це допоможе уникнути розкидання ресурсів та сконцентрувати їх на найбільш перспективних напрямках.

Запровадження системи оцінки ефективності інноваційної діяльності є ще однією важливою складовою. Це дозволить підприємству відстежувати результати інноваційної діяльності та вносити необхідні корективи в роботу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПрАТ «ЧУМАК»

3.1 Світовий досвід управління інноваціями на підприємствах харчової промисловості

У 21 столітті розвиток підприємств харчової промисловості відбувається в умовах зростаючої глобальної конкуренції та мінливих споживчих вподобань. Світовий досвід показує, що успішне управління інноваціями є ключовим фактором успіху в цій галузі. Деякі підприємства харчової промисловості досягають видатних результатів, використовуючи передові підходи до інновацій та орієнтуючись на споживчі потреби.

Японія є лідером у впровадженні інновацій в харчовій промисловості. Японські підприємства часто використовують концепцію "кайдзен", яка спрямована на постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності. Також вони активно впроваджують технології автоматизації та роботизації для підвищення ефективності виробництва та зниження витрат.

США відомі своїм інноваційним підходом до харчової промисловості. Багато американських компаній інвестують у дослідження та розробки, щоб створити нові продукти з унікальними характеристиками, які відповідають сучасним трендам, зокрема, здоровому харчуванню та зручності використання. Важливим аспектом є також персоналізація продуктів, що дозволяє компаніям пропонувати споживачам товари, адаптовані під їхні уподобання.

У Європі інновації в харчовій промисловості зосереджені на сталості та збереженні природних ресурсів. Компанії інвестують у технології, які мінімізують відходи та зменшують негативний вплив на довкілля. Наприклад, у Німеччині широко застосовуються методи переробки відходів, що дозволяє знизити витрати та збільшити ефективність виробництва.

Сінгапур є прикладом інноваційної країни в харчовій промисловості, де приділяється велика увага розробці нових технологій харчового виробництва.

Місцеві компанії інвестують у дослідження в області культивування м'яса в лабораторії та інших прогресивних методів виробництва продуктів.

В Україні ПрАТ "Чумак" також впроваджує інновації в харчовій промисловості, розробляючи новий продукт "Кечунез" - суміш кетчупу і майонезу. Такий підхід до поєднання популярних продуктів в одній упаковці дозволяє задовольнити попит споживачів на зручні та оригінальні соуси. Крім того, компанія планує застосовувати диференціацію як вид конкурентної переваги, зосереджуючись на якості, натуральності та корисності продукту.

Управління інноваціями в харчовій промисловості також включає ефективне використання маркетингових стратегій. Наприклад, інвестування в рекламу та просування продуктів в Інтернеті та соціальних мережах є важливим інструментом для підвищення обізнаності споживачів про нові товари.

Основною перевагою нового продукту є те, що соус ТМ "Чумак" буде доступний у більш широкій смаковій гамі, тобто задовольнить попит споживачів на готовий соус з кетчупом і майонезом в одній упаковці. Це дає більше переваг для споживачів:

- більший вибір соусів;
- економія коштів у порівнянні з купівлею кетчупу та майонезу окремо; та
- зникає клопіт, пов'язаний з купівлею кетчупу та майонезу окремо.

Новий продукт «Кечунез» будуть виготовлені з високоякісних, свіжих продуктів з родючих полів півдня України. Це означає, що продукція буде не тільки смачною, але й на 100% натуральною, якісною та корисною.

Наразі розглядаються два варіанти пакування продукції:

1. Стандартна упаковка «дой-пак»;
2. Спеціалізована упаковка, яка дозволяє вживати соуси в пачці разом або окремо.

Для цього нового продукту ПрАТ "Чумак" має намір використовувати диференціацію як вид конкурентної переваги, тобто можливість виділитися за рахунок виробництва продукту з іншим, не стандартним набором характеристик, які будуть дійсно цікаві покупцям.

Аналіз можливих властивостей товару

Перевага продукту		Слабкі сторони	
Унікальна перевага	Що її забезпечує	Недоліки	Методи їх подолання
1. Вибір бажаного смаку	Різноманітний асортимент соусів	1. Низький попит	Розробка маркетингової стратегії та проведення активної PR-кампанії
2. Економія коштів	Відсутність необхідності придбання окремо кетчупу і майонезу	2. Поява конкурентів з аналогічним продуктом	Постійний розвиток та покращення продукту, активна реклама
3. Економія часу	Відсутність необхідності змішування продуктів	3. Стереотип про шкідливість	Інформування про корисні властивості
4. Якісна та корисна продукція	Використання натуральних інгредієнтів, зібраних з українських полів		

Джерело: сформовано автором

Отже, УТП нового продукту "Кечунез" від ТМ "Чумак" - це якісний, натуральний та корисний продукт, який задовольняє давню потребу споживачів і викликає у молоді почуття задоволення та ностальгії.

Оскільки планується запуск абсолютно нового продукту, слід обрати стратегію розвиваючого маркетингу, суть якої полягає у перетворенні латентного (тобто існуючого) попиту в реальний. Наступним кроком є визначення каналів розподілу, тобто компаній і людей, які будуть доставляти продукт від виробника до споживача. Як і раніше, нові продукти продаються виробниками на найбільших ринках України (АТБ, Сільпо, Фора, Ашан, Новус), а також через оптовиків до місцевих магазинів та супермаркетів.

Рекламна кампанія охоплюватиме як онлайн, так і офлайн медіа. Основні (первинні) види реклами використовуються для підвищення обізнаності, а

також спеціалізовані види реклами для диференціації бренду від конкурентів. Первинна реклама включає місцеву рекламу, банери та білборди в густонаселених містах, рекламу в метро (банери, друковані, дисплейні та аудіоматеріали) та телевізійну рекламу. Специфічна реклама включає спільні акції та знижки із суміжними галузями, участь у виставках та дегустаціях у торговельно-розважальних центрах.

Для підвищення обізнаності також активно використовуватиметься реклама в Google та Instagram, а також Viber. Перш за все, слід створити потужний веб-сайт, сторінку у Facebook, акаунт в Instagram та спільноту у Viber.

Щоб скористатися ресурсами Google, необхідно провести SEO-оптимізацію сайту, щоб він займав вищі позиції в пошуку, ніж у конкурентів, і створити контекстну рекламу. Оголошення створюються з використанням двох основних підходів: сегментація (визначення різних груп аудиторії та подальше налаштування оголошень для задоволення їхніх основних потреб, так званих "больових точок") та ремаркетинг (повторний показ оголошень людям, які вже взаємодіяли з нашим сайтом) [18].

Використання ресурсів Instagram включає кілька напрямків роботи, таких як створення контенту, використання основних безкоштовних інструментів просування в Instagram (хештеги та геотеги), створення таргетованої реклами та робота з лідерами думок. Останні два напрямки є найбільш важливими. Створення контенту передбачає створення привабливих візуальних зображень, які викликають у цільовій аудиторії бажання купити продукт, створення візуальних зображень, які підвищують лояльність до компанії, а також написання інформативних, цікавих і продаючих текстів. Також буде використовуватися таргетована реклама з використанням підходів сегментації та ретаргетингу. Робота з лідерами думок має на меті підвищити обізнаність аудиторії про наші бренди та побудувати лояльність.

Використання Viber передбачає створення Viber-спільнот для побудови лояльності клієнтів. Також це використання офіційної реклами в Viber, яка є недорогою та охоплює широку аудиторію з локальним підходом.

До складу учасників проекту з впровадження нових видів продукції входять виробничий, фінансовий, маркетинговий, кадровий відділи та відділ якості з деякими зовнішніми учасниками. Повна організаційна структура виконавців проекту представлена на рис. 3.1.

Визначення бюджету, необхідного для реалізації проекту, складається з розрахунків з боку витрат і доходів. З боку витрат розраховуються виробничі витрати, витрати на рекламу та просування, а також витрати на організацію та функціонування системи збуту. З боку доходів передбачаються надходження від продажів.



Рис. 3.1. Організаційна структура учасників проекту

Використання попередньої оцінки собівартості на основі середнього арифметичного значення собівартості виробництва кетчупу та майонезу є розумним підходом для оцінки собівартості нового продукту "Кечунез". Цей метод дозволяє швидко отримати орієнтовну оцінку витрат на виробництво нового продукту, використовуючи вже наявну інформацію про витрати на виробництво схожих продуктів.

Оскільки новий продукт є сумішшю вже існуючих продуктів (кетчупу та майонезу), було розраховано приблизну попередню оцінку собівартості виробництва шляхом знаходження середнього арифметичного значення

собівартості виробництва цих двох продуктів. Дані для розрахунків та результати визначення повної собівартості однієї пачки (250 г) "Кечунезу" представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Визначення повної собівартості нового продукту «Кечунез»

Показник	Значення
Собівартість реалізованої продукції	826695000
Відсоток реалізації майонезу до всієї реалізованої продукції у 2023 році, %	27
Відсоток реалізації кетчупу до всієї реалізованої продукції у 2023 році, %	33
Обсяг реалізації майонезу у 2023 році, тонн	9655
Обсяг реалізації кетчупу у 2023 році, тонн	15991
Собівартість однієї упаковки майонезу (250гр), грн	5,78
Собівартість однієї упаковки кетчупу (250гр), грн	4,26
Собівартість однієї упаковки «Кечунезу», грн	5,02

Джерело: розраховано автором

Загальна виробнича собівартість була розрахована як середнє арифметичне виробничих витрат кетчупу та майонезу, і собівартість однієї пачки "Кечунезу" склала 5,02 грн. Деталізація всіх статей витрат та елементів ціни нового продукту наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок собівартості і ціни продукції

Найменування статей витрат і елементів ціни	Розмір витрат	
	На од. прод., грн	На програму, грн
Матеріальні витрати, всього:	40,2	402000
У т.ч.:		
- сировина	2,62	262000
- паливо для технологічних цілей	0,51	51000
- енергія для технологічних цілей	0,89	89000
- транспортно-заготовельні витрати	0,47	47280
Заробітна плата основних виробничих робітників	0,114	11440
У т.ч.:		
- основна зарплата	0,104	10400

- додаткова зарплата	0,010	1040
Нарахування на зарплату	0,025	2516,8
Разом змінні витрати	4,160	415956,8
Загальновиробничі витрати	0,015	1456
Загальногосподарські витрати	0,012	1248
Разом виробнича собівартість	4,19	418660,8
Комерційні витрати	0,84	83732,16
Разом постійні витрати	0,86	86436,16
Разом повна собівартість	5,02	502392,96
Прибуток при плановому рівні накопичення:		
- для мінімального рівня ціни – 85%	4,27	427034,02
- для максимального рівня ціни – 128%	13,35	1334858,09
Оптова ціна:		
- при 85%	9,29	929426,98
- при 128%	18,37	1837251,05
ПДВ:		
- при 85%	1,86	185885,4
- при 128%	3,67	367450,21
Відпускна ціна підприємства:		
- при 85%	11,15	1115312,37
- при 128%	22,05	2204701,27

Джерело: розраховано автором

Витрати та ціни на продукцію розраховані для виробничих одиниць та прототипних партій по 100 000 одиниць (25 тонн). Слід зазначити, що для ПАТ "Чумак" вартість матеріалів становить близько 80 відсотків собівартості продукції.

Таким чином, якщо продукт буде продаватися з урахуванням найвищого рівня цін, оптова ціна становитиме 9,29 грн., а відпускна ціна - 22,05 грн. У таблиці 3.4 наведено розрахунок витрат на оплату праці кожного учасника проекту з урахуванням погодинної оплати праці, кількості учасників на кожній позиції та тривалості участі в проекті.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат по оплаті роботи учасників проекту

Посада	Ставка,	Кількість осіб	Тривалість	Оплата,
--------	---------	----------------	------------	---------

	грн/год		участі, год.	всього, грн
Проектний менеджер	150	1	116,88	17532
Інженер-технолог	120	1	172	20640
Маркетолог	60	3	194	34920
HR-менеджер	100	1	8	800
Фінансовий аналітик	120	1	144	17280
Спеціаліст з якості	105	1	128	13440
Працівник цеху	55	2	104	11440
Дизайнер-підрядчик	120	1	64	7680
Разом		11	-	123732

Джерело: розраховано автором

Таким чином, видно, що найбільша частина витрат припадає на витрати на оплату праці маркетологів та технологів, тоді як витрати на персонал є найменшими. Така ситуація з робочою силою пов'язана з тим, що інженери-технологи та маркетологи працюють найбільше годин у проекті і мають найбільший вплив на проект. Менеджери з управління персоналом потрібні лише на початку проекту. При розробці інвестиційного проекту для запуску нового продукту важливо підготувати програму його реалізації. Важливість її підготовки обумовлена тим, що календарний план визначає очікуваний період фінансування, конкретизує виконання всіх етапів по днях, а також представляє графік виробництва і графік поставок. Календарний план запуску нової продукції в ПАТ "Чумак" представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Календарний план впровадження нового виду продукції

Етап	Тривалість, дні	Вартість
Формування ідеї	2	5351,2
Обґрунтування проекту	2	7722,4
Аналіз можливостей	3	10315,8
Затвердження проекту	0	58
Визначення основних завдань	2	5266,05

Визначення відповідальних осіб	1	1014
Визначення строків виконання	1	618,8
Визначення необхідних ресурсів	2	3104,8
Затвердження плану	0	50
Розробка маркетингової стратегії	7	20143,82
Створення прототипів	5	32463
Тестування	3	5023,93
Виробництво	10	502392,96
Запуск реклами	7	7695,02
Старт продажів	6	18779,2
Усього	32	619998,98

Джерело: розраховано автором

Загальна тривалість проекту впровадження нового продукту до початку продажів становить 32 дні. З метою оптимізації проекту та прискорення впровадження деякі процеси виконуються паралельно. Це також дозволяє уникнути перевантаження працівників та ресурсів.

Таким чином, загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації проекту, становить 619 998,98 грн. Для залучення проекту використовуються власні інвестиції. Найбільша частка витрат припадає на витрати на матеріали та виробництво тестових партій у розмірі 402 000 грн.

Витрати на матеріали найбільше сконцентровані на етапі виробництва - 502 392,96 грн. На другому місці за величиною витрати на матеріали на етапі створення прототипу продукту – 32 463 грн. Оскільки фаза виробництва є найбільш важливою та матеріаломісткою фазою всього проекту, матеріальні витрати на інших фазах є нижчими.

Витрати на паливо та електроенергію для проекту включають витрати на обслуговування комп'ютерів, виробничого обладнання та пакувального обладнання. Загальна вартість всього палива та електроенергії становить 140 000 гривень [19].

Реалізація проекту не вимагає поїздок, тому витрати на відрядження не передбачені.

Спеціалізоване обладнання для експериментальних робіт використовується лише на етапі створення прототипів та тестування і

представлене машинами та інструментами, необхідними для проведення досліджень і розробок.

Інші витрати пов'язані з інтернет-послугами, затвердженням нормативно-технічної документації та захистом прав інтелектуальної власності на нові продукти «Кечунез».

Таблиця 3.6

План доходів та витрат від реалізації проекту

Назва продукції	1 рік (помісячно)												2 рік	3 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Очікуваний обсяг продажів, тис. шт	150	190	236	458	1120	975	853	812	717	576	463	1615	10163	12653
Ціна продажів, грн/шт	22,05													
Виручка від продажів, млн. грн	3,3	4,2	5,2	10,1	24,7	21,5	18,8	17,9	15,8	12,7	10,2	35,6	224,5	279

Джерело: розраховано автором

Аналіз плану продажів показує, що продажі, як очікується, зростатимуть щороку з дуже позитивною тенденцією. Очікується, що продажі зростатимуть у періоди підвищеного попиту, наприклад, в середині літнього сезону відпусток та на Різдво. Оскільки споживачі асоціюють "Чумак" зі стабільністю, було прийнято рішення не підвищувати ціни щороку, щоб стабілізувати попит і продажі. Однак очікується, що збільшення масштабів виробництва дозволить знизити собівартість продукції, що стане додатковим фактором збільшення прибутку.

Загалом, світовий досвід управління інноваціями на підприємствах харчової промисловості демонструє, що постійне вдосконалення процесів, впровадження сучасних технологій та орієнтація на потреби споживачів є ключовими факторами успіху. Зважаючи на це, українські компанії можуть розвивати свої можливості, запозичуючи досвід з інших країн, для досягнення конкурентної переваги та довгострокового успіху.

3.2. Економічна ефективність запропонованого проекту управління інноваціями

Оцінка інвестиційних проектів з впровадження нової продукції є важливим етапом. Це пов'язано з тим, що вона не тільки допомагає визначити інвестиційну привабливість проекту та ефективність його реалізації, але й оцінити доцільність виробництва запропонованого нового продукту не тільки протягом перших трьох років, але й на постійній основі.

Граничний обсяг виробництва або точка беззбитковості відображає обсяг виручки від реалізації продукції проекту, який може повністю покрити всі виробничі витрати без отримання прибутку. Він розраховується за формулами (3.1) і (3.2):

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (3.1)$$

де $Q_{кр}$ – критичний обсяг виробництва в натуральному вираженні;

FC – постійні витрати на виробництво продукції, тис. грн.;

P – ціна одиниці продукції, тис. грн;

AVC – змінні витрати на виробництво одиниці продукції, тис. грн.

$$Q_{кр} = \frac{26643659,99}{22,05 - 4,16} = 1489305 \text{ шт}$$

$$Q'_{кр} = Q_{кр} * P, \quad (3.2)$$

де $Q'_{кр}$ – критичний обсяг виробництва в вартісному вираженні;

$$Q'_{кр} = 1489305 * 22,05 = 32839175,25 \text{ грн}$$

Таким чином, для того, щоб повністю покрити витрати на виробництво нового продукту, необхідно продати 1 489 305 упаковок нового ресурсу вартістю 32 839 175,25 грн. Для більш наочного представлення критичного обсягу виробництва (точки беззбитковості) побудовано графік, де TR - виручка від реалізації продукції, а $ТС$ - повна собівартість у тисячах гривень одиниць продукції. Графічний опис точки беззбитковості наведено на рисунку 3.2.

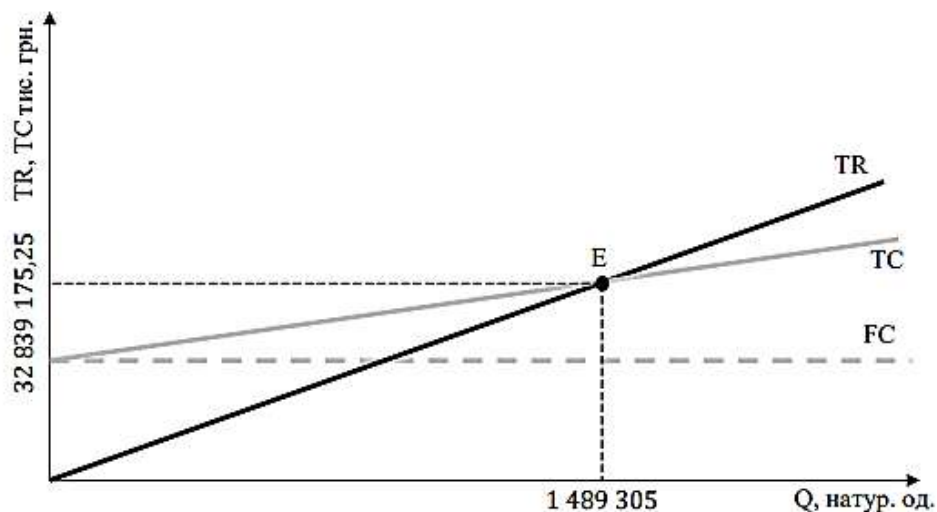


Рис. 3.2. Визначення точки беззбитковості виробництва нового продукту

Джерело: розраховано автором

Оцінку ефективності запропонованого проекту слід починати з розрахунку фінансового запасу міцності, тобто відхилення фактичного прибутку від порогового, за формулами (3.3-3.5).

$$S_t = \frac{TR - TR'}{TR} * 100 \quad (3.3)$$

де S_t – запас фінансової міцності, %

TR – фактична виручка, грн;

TR' – порогова виручка, грн.

$$TR' = \frac{FC}{K}, \quad (3.4)$$

K – коефіцієнт покриття

$$K = \frac{TR - VC}{TR} \quad (3.5)$$

VC – змінні витрати на виробництво продукції, грн.

$$K = \frac{683131050 - 128880960}{683131050} = 0,81$$

$$TR' = \frac{26643659,99}{0,81} = 32839167,29$$

$$S_t = \frac{683131050 - 32839167,29}{683131050} * 100 = 95,19\%$$

Розрахунки показують, що фінансовий запас міцності запланованого проекту є досить високим і досягає 95,19%, що дозволяє проекту бути безбитковим. Рентабельність продажів (або маржа прибутку) показує, скільки прибутку принесе одна гривня продажів, і розраховується за формулою (3.6).

$$R_s = \frac{\Pi}{B} * 100\% \quad (3.6)$$

де Π – прибуток, грн;

B – виручка від реалізації продукції, грн.

$$R_s = \frac{432637272.6}{683131050} * 100 = 63.33\%$$

Запланований проект має досить високий рівень прибутку. На кожен 1 гривню обсягу продажів проект принесе 63,33% прибутку. Період окупності проекту показує час, необхідний для того, щоб доходи від проекту покрили витрати, понесені на його реалізацію. Період окупності розраховується за формулою (3.7).

$$PBP = \frac{\Pi}{ACI} \quad (3.7)$$

де PBP – період окупності інвестицій, роки;

Π – сума інвестиційних витрат, грн.;

ACI – надходження (чистий прибуток), грн.

$$PBP = \frac{619998,98}{432637272,6} = 0,001 \text{ року}$$

Таким чином, для того, щоб доходи від проекту покрили витрати, понесені під час його реалізації, знадобиться 0,001 року.

Зведені результати розрахунків точки безбитковості та фінансового запасу міцності представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок безбитковості і запасу фінансової міцності

Показник	Од.виміру	Значення
Рівень безбитковості	грн	32839175,25
Запас фінансової міцності	%	95,19
Рентабельність продажів	%	63,33
Період окупності проекту	роки	0,001

Джерело: сформовано автором

Критерієм ефективності є оптимальне співвідношення між прибутковістю та ризиком проекту. Прибутковість - це не тільки темп приросту капіталу, але й темп збільшення інвестиційного циклу, який повністю компенсує зниження купівельної спроможності грошей внаслідок інфляції та компенсує ризик інвестора, пов'язаний з можливістю недоотримання прибутку [20].

Перед початком розрахунків необхідно визначити ставку дисконтування. Ставка дисконтування розраховується за формулою (3.8).

$$d = r_i + r_p + i \quad (3.8)$$

де d – ставка дисконтування,

r_i – відсоткова ставка по проекту,

r_p – ризик по проекту,

i – відсоток інфляції.

$$d = 1\% + 6\% + 11\% = 18\%$$

Рівень інфляції на 2024 рік становить 11%. Необхідні інвестиції становлять 1% від статутного капіталу компанії, а термін окупності - 0,001 року, тобто проєкт є безризиковим, а ставка ризику проєкту встановлена на рівні 6%. Таким чином, ставка дисконтування інвестиційного проєкту по впровадженню нового виду продукції - соусу кесо де чилі - становить 18%.

Чиста теперішня вартість (NPV) проєкту розраховується за формулою (3.9).

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1 + d)^n} - IC \quad (3.9)$$

де B_t – вигоди проєкту в місяць;

C_t – витрати проєкту в місяць;

d – ставка дисконтування;

IC – первісні інвестиції.

Рентабельність інвестицій (PI) проєкту розраховується за формулою (3.10).

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n}}{IC} \quad (3.10)$$

Результати розрахунків чистої теперішньої вартості (NPV) та рентабельності інвестицій (PI) представлені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Результат розрахунку NPV та PI інвестиційного проекту

t	IC	NCF	Диск.множин.	DNCF	NPV	PI
0	619998.98		1		305648144.31	493.98
1		113900000	0.847	96525423.73		
2		142300000	0.718	102197644.36		
3		176700000	0.609	107545075.20		
				306268143.29		

Результати розрахунків NPV та PI показують, що проект є прийнятним, оскільки розрахована NPV більша за 0, а IRR більша за 1. Дисконтована рентабельність інвестицій (DROI) розраховується за формулою (3.11).

$$DROI = \frac{NPV}{PV} \quad (3.11)$$

PV – сума чистих дисконтованих грошових надходжень.

$$DROI = \frac{305648144.31}{306268143.29} = 1$$

Результати розрахунків дисконтованої рентабельності інвестицій (DROI) показують, що розраховане значення більше нуля, а отже, проект є прийнятним.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) була розрахована за формулою (3.12). Результати розрахунків представлені в таблиці 3.10.

$$IRR = A + \frac{a*(B-A)}{(a-b)} \quad (3.12)$$

де А – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна;

В – величина ставки дисконту, при якій NPV негативна;

а – величина позитивної NPV при величині ставки дисконту А;

б – величина негативної NPV при величині ставки дисконту В.

Розрахунок внутрішньої норми доходності (IRR)

t	IC	NCF	Диск.множин.(18%)	DNCF (18%)	Диск.мно жин (36%)	DNCF (36%)	IRR
0	619998. 98		1		1		58. 07
1		113900 000	0.847	96525423. 73	0,735	70974576, 27	
2		142300 000	0.718	10219764 4.36	0,541	55253916, 71	
3		176700 000	0.609	10754507 5.20	0,398	42753709, 55	
			Σ	30626814 3.29		16898220 2,53	
			NPV	30564814 4.31		16836220 3.55	

Джерело: сформовано автором

Розрахунки показують, що проект є прийнятним, оскільки IRR є не меншим за поточну вартість капіталу.

Дисконтований період окупності (DPP) був розрахований за допомогою формули (3.13), і результати представлені в таблиці 3.11.

$$DPP = t + \frac{KVP_t}{PV_{t+1}} \quad (3.13)$$

де t – рік останнього від'ємного значення кумулятивної вартості;

KVP_t – кумулятивна вартість t -року (останнє від'ємне значення), грн.

PV_{t+1} – дисконтована вартість грошового потоку у $t+1$ році, грн.

Таблиця 3.11

Розрахунок дисконтованого терміну окупності інвестицій

t	Сума грошових надходжень, грн	К.диск.	Сума диск. Грошових надходжень	Залишок невідшкодованої суми інвестицій на кінець року, грн.
0	-6199999,98	1		-619999,98
1	113900000	0,847	96525423,73	98905423,75
2	142300000	0,718	102197644,36	198103068,1
3	176700000	0,609	107545075,2	305348143,31

Джерело: сформовано автором

$$DPP = 0 + \frac{619998,98}{96525423,73} = 0,01$$

Результати розрахунків дисконтованого періоду окупності (DPP) показують, що проект є прийнятним, оскільки дисконтований період окупності становить 0,01 року, що є дуже позитивним показником.

Співвідношення вигод і витрат (BCR) було розраховано за допомогою формули (3.14), а процес розрахунку представлено в таблиці 3.12.

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} \quad (3.14)$$

Таблиця 3.12

Розрахунок коефіцієнту вигоди-витрати (BCR)

t	IC	Bt	Ct	Диск.множ.	Bt/Кд	Ct/Кд
1		180000000	66100000	0,847	212400000	77998000
2		224500000	82200000	0,718	312593800	114455280
3		279000000	102300000	0,6009	458405928	168082173,6
					983399728	360535453,6

Джерело: сформовано автором

$$BCR = \frac{983399728}{360535453.6} = 2.73$$

Результати розрахунків співвідношення вигод і витрат (BCR) показують, що значення коефіцієнта більше одиниці, а отже, проект є прийнятним.

При оцінці проекту для визначення доцільності фінансування були розраховані чиста приведена вартість (NPV), індекс прибутковості проекту (PI), внутрішня норма рентабельності (IRR), рентабельність інвестицій (ROI) та коефіцієнт ефективності інвестицій. За результатами розрахунків усіх показників проект є прийнятним. Це означає, що фінансування проекту є можливим і привабливим для інвесторів [21].

Важливим етапом розробки проекту є оцінка ризиків проекту. Для цього спочатку необхідно згрупувати і записати основні ризики, які можуть виникнути під час реалізації проекту. Групи ризиків для ресурсних проектів

поділяються на внутрішні (хвороба працівників, затримки виробництва, поломки обладнання, дефіцит матеріалів) та зовнішні (поява сильних конкурентів, форс-мажорні обставини, зростання інфляції, неплатоспроможність споживачів) і представлені в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Групи ризиків проекту впровадження нового виду продукції

№	Група ризику	Ризики	Показник важливості фактору
1	Внутрішні	Хвороба працівника	0,3
2		Затримка виробництва	0,4
3		Поломка обладнання	0,6
4		Нестача матеріалів	0,7
5	Зовнішні	Поява сильного конкурента	0,5
6		Форс-мажор	0,3
7		Зростання рівня інфляції	0,2
8		Падіння платоспроможності споживача	0,3,

Джерело: сформовано автором

Для оцінки проектних ризиків було використано метод експертних оцінок. В аналізі взяли участь три експерти, кожен з яких має досвід реагування на ризики та добре розуміє основні процеси компанії "Чумак" (Додаток В). Результати експертної оцінки представлені в таблиці 3.14 [22].

Таблиця 3.14

Оцінка ризиків проекту методом експертних оцінок

Назва ризику	Середня оцінка
Хвороба працівника	24
Затримка виробництва	15
Поломка обладнання	14
Нестача матеріалів	13
Поява сильного конкурента	28
Форс-мажор	26
Зростання рівня інфляції	9
Падіння платоспроможності споживача	7

Джерело: сформовано автором

Загальний рівень ризику проекту дорівнює 0, що означає, що проект має низький рівень ризику. Потім за формулою (3.15) слід отримати середньозважену оцінку ризиків проекту для кожної групи ризиків [23].

$$W = \frac{\sum_{i=1}^n B_i * W_i}{n} \quad (3.15)$$

де W – середньозважена оцінка групи ризиків;

B_i – показник важливості фактору i ;

W_i – експертна бальна оцінка ризику по фактору i ;

n – загальна кількість факторів у групі ризиків.

Середньозважена оцінка рівня ризикованості по групі зовнішніх ризиків:

$$W = \frac{24 * 0.3 + 15 * 0.4 + 14 * 0.6 + 13 * 0.7}{4} = 7.675$$

Середньозважена оцінка по групі внутрішніх ризиків:

$$W = \frac{28 * 0.5 + 29 * 0.3 + 9 * 0.2 + 7 * 0.3}{4} = 6.65$$




На основі відсоткового співвідношення важливості конкретних факторів ризику для проекту та результатів експертних оцінок рівнів ризиків була розроблена матриця ризиків, наведена в таблиці 3.15 [24].

Таблиця 3.15

Матриця оцінки ризиків проекту

		Оцінка ризику за фактором				
		0,19	20,29	50,59	60,89	90,100
Важливість ризикового фактору	0,8-1					
	0,4-0,7	2,3,4	5			
	0,2-0,3	7,8	1,6			
	0,1					
	0,05					

Умовні позначення:

	високий ризик
	помірний ризик
	низький ризик

Джерело: сформовано автором

Матриця оцінки ризиків проекту показує, що проект має низький рівень ризику: лише три фактори (хвороба працівників, поява сильних конкурентів та форс-мажорні обставини) належать до сектору середнього ризику.

Важливим етапом оцінки ризиків є розробка заходів для їх запобігання або усунення. Для зниження ризику захворювання співробітників доцільно виділити кадровий резерв всередині компанії, тобто в структурі управління проектом, щоб виробництво і проект в цілому не переривалися. Також бажано забезпечити працівникам необхідні умови праці та відпочинку, щоб уникнути перевтоми, яка може призвести до зниження імунітету.

Для того, щоб усунути загрозу появи сильних конкурентів, необхідно постійно моніторити ринок і швидко реагувати на появу мінімальних загроз в цьому напрямку. Слід постійно працювати над покращенням якості продукту, його ціни та дизайну упаковки і маркування для того, щоб сам продукт завжди залишався конкурентоспроможним. Ще одним важливим аспектом є проведення активної рекламної кампанії для підвищення обізнаності та лояльності серед цільових споживачів.

Форс-мажорні обставини є актуальною проблемою в наш час. Для зменшення ризиків необхідно передбачати ключові показники та своєчасно на них реагувати. Також доцільно укладати чіткі контракти з постачальниками матеріалів та сировини, щоб форс-мажорні обставини не вплинули на доступність ресурсів, необхідних для виробництва.

Таким чином, основними заходами щодо зменшення загрози проектних ризиків є постійний моніторинг ринку та ситуації, в якій розвивається проект, а також прогнозування для швидкого реагування на зміни.

У період реалізації наведено основні характеристики інвестиційного проекту з впровадження нової продукції в ПАТ "Чумак" та оцінку ефективності цього проекту. В рамках інвестиційного проекту буде вироблятися новий продукт під назвою "Кечунез" - суміш кетчупу та майонезу. Продукт буде реалізовуватися на основі існуючої технології виробництва кетчупу та майонезу ПрАТ "Чумак" [26]. Для оцінки інвестиційного проекту розраховано

показники чистої приведеної вартості (NPV), рентабельності інвестицій (ROI), дисконтованої рентабельності інвестицій (ROI), внутрішньої норми рентабельності (IRR), дисконтованого періоду окупності (IRP) та співвідношення вигод і витрат (BCR). За результатами розрахунків усіх показників проект є схваленим, а його фінансування - сприятливим та привабливим для інвесторів. Варто зазначити, що термін окупності інвестицій становить чотири місяці.

3.3 Шляхи підвищення ефективності управління інноваціями на ПрАТ «Чумак»

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Чумак» є одним із провідних виробників продуктів харчування в Україні. Для збереження та розширення своєї конкурентоспроможності на ринку, компанії потрібно впроваджувати інновації та ефективно керувати ними. У цій статті ми розглянемо шляхи підвищення ефективності управління інноваціями на ПрАТ «Чумак».

1. Визначення інноваційних стратегій

Компанії потрібно чітко визначити свою інноваційну стратегію, враховуючи ринкові можливості та власні ресурси. Стратегія має бути спрямована на розробку продуктів, що відповідають потребам та бажанням споживачів, а також забезпечують компанії конкурентні переваги.

Технологічні інновації: ПрАТ «Чумак» може впроваджувати нові технології, такі як автоматизовані виробничі лінії та системи контролю якості. Це підвищить ефективність виробництва та забезпечить стабільну якість продуктів.

Продуктові інновації: Компанія може розробляти нові продукти або вдосконалювати існуючі, орієнтуючись на сучасні тренди та запити споживачів.

Інновації в логістиці та дистрибуції: Вдосконалення ланцюгів постачання та збуту може призвести до зниження витрат та підвищення ефективності доставки продуктів.

2. Розвиток корпоративної культури інновацій

Впровадження інновацій потребує створення корпоративної культури, яка заохочує новаторство та ризик. Це можна зробити шляхом:

Навчання та підготовки персоналу: Співробітники повинні отримувати постійну підготовку щодо нових методів та технологій.

Стимулювання творчості: Компанія може запроваджувати програми, які заохочують співробітників висувати нові ідеї та рішення.

Командна робота: Створення багатопрофільних команд, які працюють над інноваційними проектами, сприяє обміну знаннями та досвідом.

3. Використання даних та аналітики

Застосування великих даних (big data) та аналітики може дати компанії глибше розуміння ринку та поведінки споживачів. Це допоможе:

Ідентифікувати можливості для інновацій: Аналіз даних може виявити ніші на ринку або можливості для вдосконалення продуктів.

Оптимізувати виробництво: Дані можуть допомогти покращити процеси виробництва та знизити витрати.

Вдосконалити маркетингові стратегії: Аналіз споживчих даних дозволить компанії краще орієнтуватися на свою цільову аудиторію.

4. Розширення партнерств і колаборацій

Компанія може шукати партнерства та колаборації з іншими компаніями, університетами, науковими установами або стартапами. Це може дати доступ до нових ідей, технологій та ринків.

Спільні проекти: Участь у спільних проектах з іншими організаціями може прискорити розробку нових продуктів.

Інвестування в стартапи: Підтримка молодих компаній, які працюють над інноваційними рішеннями, може дати доступ до передових технологій.

5. Управління ризиками

Інновації завжди пов'язані з ризиками, тому важливо ефективно керувати ними:

Оцінка ризиків: Потрібно регулярно оцінювати ризики, пов'язані з новими проектами, та розробляти плани їхнього мінімізації.

Розробка альтернативних стратегій: У разі виникнення проблем важливо мати запасні плани для збереження ефективності роботи.

6. Розширення цифрових можливостей

Використання цифрових технологій є ключовим напрямом для підвищення ефективності управління інноваціями:

Впровадження цифрових платформ: Компанія може використовувати різноманітні цифрові платформи для управління інноваційними проектами, що полегшить координацію та контроль за ними.

Автоматизація процесів: Впровадження автоматизації в різних сферах діяльності компанії сприятиме підвищенню продуктивності.

7. Впровадження енергоефективних технологій

Сучасні технології допомагають компаніям мінімізувати енергоспоживання та вплив на довкілля:

Використання відновлюваних джерел енергії: Впровадження відновлюваних джерел енергії знизить виробничі витрати та екологічний слід компанії.

Оптимізація енергоспоживання: Застосування сучасних систем моніторингу та управління енергоспоживанням дозволить оптимізувати використання енергії.

8. Сприяння сталому розвитку

Для забезпечення довгострокового успіху компанії важливо дотримуватися принципів сталого розвитку:

Розробка екологічно чистих продуктів: Створення продуктів, які відповідають стандартам екологічної безпеки, сприятиме підвищенню репутації компанії.

Відповідальність перед споживачами: Впровадження прозорої політики щодо походження та складу продуктів підвищить довіру споживачів.

Впровадження вищезазначених заходів допоможе ПрАТ «Чумак» підвищити ефективність управління інноваціями та зміцнити свої позиції на ринку харчової промисловості. Компанія може використовувати ці підходи для адаптації до мінливих умов ринку та підвищення своєї конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи було досягнуто поставленої мети та виконано всі завдання, визначені на початку дослідження. Дослідження системи управління інноваціями на прикладі ПрАТ "ЧУМАК" дозволило виявити ключові механізми та стратегії, що використовуються підприємством для стимулювання інноваційних ініціатив.

Аналіз інноваційного потенціалу: Було проведено детальний аналіз інноваційного потенціалу ПрАТ "ЧУМАК". Результати показали, що підприємство активно впроваджує передові технології, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності на ринку. Було виявлено сильні сторони в управлінні інноваціями, такі як ефективне використання ресурсів та спрямованість на довгостроковий розвиток.

Механізми управління інноваціями: Дослідження показало, що ПрАТ "ЧУМАК" використовує комплексний підхід до управління інноваціями, який включає розробку, впровадження та контроль інноваційних рішень. Основні акценти робляться на оптимізацію виробничих процесів, підвищення ефективності використання капіталу та розвиток людського потенціалу.

Оцінка інноваційної діяльності: Виконано оцінку ефективності інноваційного розвитку підприємства. Було визначено, що інноваційна діяльність ПрАТ "ЧУМАК" є ключовим фактором його стійкого розвитку та підвищення ринкової позиції. Застосування передових технологій та інноваційних стратегій дозволило компанії значно збільшити свою продуктивність та зменшити витрати.

Рекомендації щодо подальшого розвитку: На основі отриманих результатів сформульовано рекомендації щодо подальшого розвитку системи управління інноваціями на підприємстві. Рекомендовано посилити інвестиції у наукові дослідження та розробки, покращити внутрішню комунікацію та співпрацю між відділами, а також продовжувати інтеграцію сучасних технологій у виробничі процеси.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило ефективність інноваційних стратегій, що використовуються ПрАТ "ЧУМАК", та визначило напрями для їх подальшого вдосконалення. Результати роботи можуть бути використані для практичного застосування в управлінській діяльності підприємства, а також служити основою для подальших наукових досліджень у сфері управління інноваціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. URL: [uk.wikipedia.org/wiki/Чумак_\(компанія\)](http://uk.wikipedia.org/wiki/Чумак_(компанія))
2. URL: khoda.gov.ua/kompan%D1%96ja--chumak-
3. URL: youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24106105/
4. URL: pev.kpu.zp.ua/journals/3_03_uk/14.pdf
5. URL: https://clarity-project.info/edr/24106105/finances?current_year=2023
6. URL: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2333
7. URL: www.ua-region.com.ua/24106105
8. Приватне акціонерне товариство «Чумак». База даних Smida: вебсайт. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/24106105>
9. Історія ПрАТ «Чумак». Фірмовий сайт ПрАТ «Чумак»: вебсайт. URL: <https://chumak.com/history>
10. Огляд досьє контрагента ПрАТ «Чумак». YouControl: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8512594>
11. Товари ПрАТ «Чумак». Фірмовий сайт ПрАТ «Чумак»: вебсайт. URL: <https://chumak.com/catalog/all>
12. Іванілов О.С. Економіка підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 175 с.
13. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с. URL: https://pidruchniki.com/1382032854046/menedzhment/chinniki_makroseredovischa_mi_kroseredovischa_pidpriyemstva
14. Тендерні закупки ПрАТ «Чумак». Фірмовий сайт ПрАТ «Чумак»: вебсайт. URL: <https://chumak.com/tender>
15. За досвідом – до «Чумака». Каховська зоря: вебсайт. URL: <http://www.kahzorya.org.ua/?p=12502>

16. Садоха О. 7 помилок, які ускладнюють впровадження змін у компанії. Rabota.ua: вебсайт. URL: <https://prohr.rabota.ua/7-pomilok-yaki-uskladnyuyutvprovadzhennya-zmin-u-kompaniyi/> (дата звернення: 06.05.2024)
17. Місія та бачення ПрАТ «Чумак». Фірмовий сайт ПрАТ «Чумак»: вебсайт. URL: <https://chumak.com/about> (дата звернення: 06.05.2024)
18. Прус Л. Р. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Хмельницький: Метод. - ред. центр ПВНЗ «УЕП», 2010, 364 с.
19. Аналіз системи менеджменту підприємства «Чумак». Stud24: вебсайт. URL: <http://stud24/management/analz-sistemi-menedzhmentupdprimstvachumak/354290-1096732-page1.html> (дата звернення: 06.05.2024)
20. «Чумак» турбується про своїх працівників. Таврійські вісті: вебсайт. URL: <https://tavriya.ks.ua/index.php?newsid=6792> (дата звернення: 06.05.2021)
21. Успішні компанії Херсонщини та їхні історії успіху. Invest In Kherson: вебсайт. URL: <https://investinkherson.gov.ua/investoram/istorii-uspihu/chumak/> (дата звернення: 06.05.2024)
22. Блог YouControl. YouControl: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/blog> (дата звернення: 06.05.2024)
23. Аналіз поведінки фірм-конкурентів. Pidru4nik: вебсайт. URL: https://pidru4niki.com/12800528/marketing/analiz_povedinki_firm-konkurentiv (дата звернення: 06.05.2021)
24. Інформація емітента ПрАТ «Чумак». Фірмовий сайт ПрАТ «Чумак»: вебсайт. URL: <https://chumak.com/emitent>
25. Аналіз системи менеджменту підприємства «Чумак». URL: <http://stud24/management/analz-sistemi-menedzhmentupdprimstva-chumak/354290-1096732-page1.html>