



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Чорноморський національний  
університет імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Тришак Інна Романівна

## **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

### **Кваліфікаційна робота магістра**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр  
галузі знань 07 «Управління та  
адміністрування» спеціальності 073  
«Менеджмент»  
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:  
канд. екон. наук, доцент Нетудихата К. Л.

Рецензент:  
канд. екон. наук, доцент Черненко К. П.

Миколаїв 2024

## ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗАТ «ІДС» – закрите акціонерне товариство «ІДС»;

МЗМВ – Моршинський завод мінеральних вод;

НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;

НТП – науково-технічний прогрес;

ППП – інноваційний потенціал підприємства;

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

РЕТ – поліетилентерефталат;

КРІ – (Key Performance Indicators), ключові показники ефективності.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....  | 7  |
| 1.1. Теоретичні засади інноваційних процесів .....   | 7  |
| 1.2. Управління інноваційною діяльністю, розвитком підприємства.....   | 12 |
| РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ .....  | 17 |
| 2.1. Теоретико-методологічні аспекти дослідження управління інноваціями ...  | 17 |
| 2.2. Методологічні засади управління впровадженням інновацій .....   | 24 |
| РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ..... | 28 |
| 3. 1. Загальна характеристика діяльності підприємства та управління інноваціями .....                                  | 28 |
| 3.2. Аналіз інноваційного потенціалу та оцінка стратегії підприємства .....  | 32 |
| 3.3. Аналіз управління інноваціями на прикладі розробки та реалізації інноваційного проекту .....                      | 44 |
| РОЗДІЛ 4. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ .....                            | 51 |
| 4.1. Підвищення адаптивності виробництва та впровадження нових продуктів .....   | 51 |
| 4.2. Оптимізація управління інтелектуальним капіталом та науково-технічними розробками .....                           | 57 |
| ВИСНОВКИ.....  | 61 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 64 |
| ДОДАТКИ.....   | 69 |

## ВСТУП

Основою продуктивної економіки сучасної держави є її науково-технічний потенціал, головними джерелами якого є знання та інновації. [1]. Нині в Україні інноваційний розвиток підприємств є одним з пріоритетних напрямків розвитку загального менеджменту більшості підприємств. Інноваційні рішення, за своєю сутністю, являють собою досить різноманітний, масштабний та складний процес, який потребує застосування спеціальних форм і методів управлінського впливу для досягнення ефективного розвитку.

Основна проблема з якою стикаються вітчизняні виробники – слабкий попит. Причиною цьому є – низька якість, висока вартість виробництва та ціна, зношення основних виробничих фондів, страх виведення нових товарів на ринок тощо. Важливу роль, аби побороти ці проблеми, відіграє інноваційний процес, модернізація та вдосконалення існуючих позицій товарного асортименту. Саме впровадження інновацій може допомогти підприємствам вирішити проблеми, перелічені вище, тому тему можна вважати актуальною.

Питанням управління інноваціями на підприємствах займалось багато вчених-економістів. Вагомий внесок у дану теорію зробили такі науковці: Гуторов О., Михайлова Л., Шарко І., Турчіна С., Киричок О., Пермінова С., Лазоренко Т., Федулова Л., Ілляшенко С., Козак Л., Лапін Н., Окландер Т., Полонська Л., Супрун А., Гофлер Е., Л., Федулова Л., Цюняк О., Чухно Л., Шумпетер Й., Varegheh, A., Rowley, J та інші. Однак, залишається не розкритою у повній мірі специфіка управління інноваціями на підприємствах харчової промисловості.

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методологічних засад та розробка рекомендацій щодо удосконалення управління інноваціями на підприємстві харчової промисловості.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити теоретичні засади інноваційних процесів та управління

інноваційною діяльністю;

- розглянути теоретико-методологічні аспекти дослідження управління інноваціями;
- вивчити методологічні засади управління впровадженням інновацій;
- навести загальну характеристику діяльності підприємства ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» та управління інноваціями;
- провести аналіз інноваційного потенціалу та оцінити стратегію підприємства;
- проаналізувати управління інноваціями на прикладі розробки та реалізації інноваційного проекту;
- розробити рекомендації щодо підвищення адаптивності виробництва та впровадження нових продуктів;
- обґрунтувати пропозиції щодо оптимізації управління інтелектуальним капіталом та науково-технічними розробками.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваціями на підприємстві. Предметом виступають теоретико-методологічні засади та практичні аспекти управління інноваціями на підприємстві харчової промисловості. Базою дослідження виступає ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

Теоретико-методологічну основу дослідження становить поглиблений аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячених інноваціям, управлінню та їх впливу на розвиток підприємства. В процесі роботи використовувалися такі методи наукового дослідження: логічне узагальнення та наукова абстракція (при розгляді теоретичних та методологічних основ управління інноваціями); економіко-статистичні методи, методи порівняння (при аналізі інноваційного потенціалу та стану управління інноваціями на підприємстві харчової промисловості), узагальнення та творчого пошуку (при розробці рекомендацій щодо удосконалення управління інноваціями на підприємстві харчової промисловості).

Інформаційною базою даного дослідження є: наукові статті, монографії,

періодичні видання, освітні онлайн-ресурси, статистична інформація. Під час написання роботи використано дані офіційного сайту ТМ «Моршинська», звітні дані офіційного сайту, Державна служба статистики України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методологічних положень та управління інноваціями на підприємстві харчової промисловості. Основні положення наукової новизни:

*удосконалено:*

– методичні засади оцінки інноваційного потенціалу підприємства за рахунок включення етапів інноваційного циклу та наступних коефіцієнтів: забезпечення інтелектуальною власністю, персоналу зайнятого у науково-дослідних та дослідно-конструкторських роботах, впровадження нової продукції, освоєння нової техніки та інноваційного зростання;

*дістали подальшого розвитку:*

– уточнення змісту низки основних понять, зокрема: «управління інноваціями» – це послідовність дій, що забезпечують проходження інновацією шляху від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги та її поширення у господарській практиці;

– рекомендації щодо удосконалення управління інноваціями на підприємстві харчової промисловості, вони передбачають підвищення адаптивності виробництва та впровадження нових продуктів, оптимізацію управління інтелектуальним капіталом та науково-технічними розробками.

Апробація результатів. Основні наукові положення магістерської роботи були опубліковані у двох статтях «Інновації та управління інноваційним розвитком на підприємствах харчової промисловості» (лютий 2024 р.) та «Інноваційна діяльність ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» (січень 2024 р.)

Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та списку використаних джерел, із 52 найменувань. Зміст роботи викладено на 77 сторінках тексту. Робота містить 24 таблиці та 11 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Теоретичні засади інноваційних процесів

Термін інновації – не нова тема в науковій літературі. Однак проблема полягає в тому, що визначення поняття інновацій постійно розвивається і немає чіткого визначення.

Глибокий та всебічний розгляд різноманітних аспектів процесу інноваційного розвитку господарських одиниць національної економіки потребує вивчення таких основних понять, як інновація, управління її впровадженням та механізми інноваційного функціонування.

Використання терміну "інновація" в наукових дослідженнях займає досить стійку позицію. Поняття з'явилося в науковій літературі, підкреслюючи важливість і значущість виробничих, фінансових і технологічних винаходів і закріпившись в науковому знанні (інновації безпеки, фінансові інновації, виробничі інновації).

Використання інноваційної термінології свідчить про прогресивний характер низки процесів, які відкривають перспективи для розвитку вітчизняних підприємств.

Для більш повної характеристики теми, що розглядається, необхідно також проаналізувати національний та міжнародний досвід моделей управління впровадженням інновацій у компанії.

У табл. 1.1 наведено найбільш актуальні та обґрунтовані визначення поняття «інновації».

Згідно із зазначеними вище тезами, можна прослідкувати, що всі вчені подають різні визначення, але всі вони зазначають, що «інновації» це якась нова, відмінна від інших технологія, і кожен з вчених бачить по різному її результат. Наприклад, на думку, Шумпетера це створення нових комбінацій наявних ресурсів, а Окландер вважає, що інновації поліпшують структуру, якість

виробництва та характеризує більш високий рівень життя. Погляд зарубіжних вчених на інновації – це, теза, що вони забезпечують значне покращення результатів, ефективності та результативності.

Таблиця 1.1.

Теоретичні основи поняття «інновації» у працях вітчизняних та зарубіжних вчених

| Джерело | Трактування теоретичних засад сутності поняття «інновації»   |
|---------|--|
| [2]     | Інновації – новостворені (застосовані) і/або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція, послуги, організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують якість і характер виробничої структури та/або соціального простору. |
| [3]     | Інновації – створення нових комбінацій наявних ресурсів, інновація це перетворення знань у гроші.  |
| [4]     | Інновації – це спосіб поступового руху людської цивілізації до більш високої якості життя.   |
| [5]     | Innovation is defined as something new and different and is creative work.   |
| [6]     | Innovation is the creation and application of new processes, products, services and delivery methods that result in significant improvements in results, efficiency, effectiveness and quality.  |

Джерело: розроблено автором на основі [2], [3], [4], [5], [6].

Загалом вітчизняні та зарубіжні вчені характеризують поняття «інновація» як:

- новостворені технології і т д;
- нові комбінації наявних ресурсів;
- спосіб поступового руху до цивілізації;
- щось нове, креативне;
- створення та впровадження нових процесів.

Інновації – це глобальна тенденція більшості підприємств, що мають на меті розвиток та вдосконалення своїх можливостей, розширення асортименту, впровадження нових товарів та/ або технологій на ринок, особливо в розрізі підприємств харчової технології.

Не дивно, що інновації це неминучий тренд у сфері харчових технологій, проте дуже важливим є правильний підхід та управління інноваціями.

Основні характерні визначення поняття «управління інноваціями», згідно з



поглядами вітчизняних та зарубіжних вчених, представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Теоретичні основи поняття «управління інноваціями» у працях вітчизняних та зарубіжних вчених

| Джерело | Термінологія  |
|---------|---|
| [7]     | Управління інновація є підсистемою загального менеджменту і його завданням є ефективне управління процесом розробки, впровадження, виробництва та комерціалізації інновацій у координації з відповідними управлінськими рішеннями та системами операційного, маркетингового, фінансового та кадрового менеджменту.                                    |
| [8]     | Управління інноваціями – це зміни, спрямовані на постійне оновлення різних аспектів інноваційної діяльності компанії шляхом впровадження та використання нових типів обладнання та процесів.  |
| [9]     | Управління інноваціями - це інновації, спрямовані на зміну існуючих механізмів та елементів управління з метою прискорення виконання поставлених завдань. Роль держави в інноваціях полягає в управлінні впровадженням, фінансовому регулюванні та підтримці пріоритетних галузей і масштабних проектів. Це підтримка секторів і масштабних проектів. |
| [10]    | Innovation management is organizing and managing these innovation processes.  |
| [11]    | Management innovation is the invention and application of management practices, processes, structures or techniques.  |

Джерело: розроблено автором на основі [7], [8], [9], [10], [11].

Таким чином, як можна помітити з табл. 1.2, думки вчених, щодо цього поняття розділились, інновації виступають у вигляді «підсистеми загального менеджменту», «зміни з метою впровадження нових видів устаткування» та «зміни технології», проте з усіх понять можна провести паралель, якщо С. О. Пермінова, Т. В. Лазоренко та Федулова Л. сприймають інновації, як зміни, то своєю чергою, О. І. Гуторов, Л. І. Михайлова, І. О. Шарко, С. Г. Турчіна, О. В. Киричок та зарубіжні вчені, вважають інновації ефективним управлінням процесом розроблення проектів, які є новими для сучасного складного рівня техніки.

Загалом, підсумовуючи визначення вітчизняних та зарубіжних вчених, можна зазначити, що основною характеристикою «управління інноваціями» автори вважають впровадження нових технік, технологій, устаткування, винайдення та впровадження управлінської практики, процесу, структури або техніки, які є новими для сучасного рівня техніки.

На мою суб'єктивну думку, поняття «управління інноваціями», це не лише про зміни в технології або нове устаткування, управління інноваціями – це більш змістовне і глибоке поняття, яке позначає глобальні зміни в роботі будь-якого підприємства, яке прагне збільшувати свої прибутки, які і є головною метою будь-якого комерційного підприємства.

Інноваційні процеси розвитку, які широко впроваджують сучасні системи, нове обладнання, нові технології, сировину та види продукції, організаційні та управлінські інновації, а також індивідуальне позиціонування продукції на всіх виробничих ділянках, операціях та професіях, можуть вдосконалити виробництво, підвищити продуктивність праці, зменшити частку ручної праці у виробництві, полегшити умови праці та покращити трудомісткість продукції і сприяти її зниженню.

Такі інновації підвищують якість та ефективність роботи підприємств, покращують обмін інформацією та сприяють використанню нових знань і технологій.

Інноваційний розвиток підприємства безумовно є одним із найважливіших та пріоритетних напрямків на будь-якому підприємстві, проте аби зрозуміти доцільність їх впровадження слід визначити їх переваги й перспективи (див. рис. 1.1).

На рисунку 1.1 зазначено найбільш значні переваги і перспективи впровадження інновацій на підприємстві, показано настільки важливими вони є на підприємстві.

Важливим елементом перед впровадженням інновацій на підприємство є його інноваційний потенціал та готовність до їх створення та впровадження. Розглянемо теоретичні основи поняття «інноваційний потенціал» у працях вітчизняних та зарубіжних вчених (див. табл. 1.3).

Виходячи з даних табл. 1.3 варто зазначити, що вітчизняні та зарубіжні вчені розглядають поняття «інноваційний потенціал» по-різному.



Рис. 1.1. Переваги і перспективи впровадження інновацій на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Як: сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних та культурно-освітніх можливостей; результат наявності ресурсів; сукупність ресурсів; сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних і культурно-освітніх можливостей; накопичена кількість інформації.

Таблиця 1.3

Теоретичні основи поняття «інноваційний потенціал» у працях вітчизняних та зарубіжних вчених

| Джерело | Термінологія  |
|---------|---|
| [12]    | Інноваційний потенціал – це сукупність науково-технічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних, культурних та освітніх можливостей країни (галузі, регіону, підприємства тощо), необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки.                                      |
| [13]    | Інноваційний потенціал – це результат наявних ресурсів (які характеризуються кількістю та якістю факторів виробництва за певних умов) для досягнення поставлених цілей за допомогою існуючих методів регулювання та координації діяльності організацій, заснованих на соціальному контролі. |

Продовж. табл. 1.3

|      |  |
|------|--|
| [14] | Інноваційний потенціал - це сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які беруть безпосередню участь в інноваційному процесі і є фактором, що створює необхідні умови для ефективного використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних критеріїв інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому. |
| [15] | Innovative potential is a set of scientific, technological, financial and economic, production, social and cultural and educational opportunities of the country (industry, region, enterprises, etc.) necessary to ensure the innovative development of the economy.  |
| [16] | Innovative potential is the amount of knowledge accumulated about scientific and technological achievements, inventions, design and development, and examples of new machinery and products.   |

Джерело: розроблено автором на основі [12], [13], [14], [15], [16].

## 1.2. Управління інноваційною діяльністю, розвитком підприємства

Досконале управління інноваційною діяльністю призводить до інноваційного розвитку підприємств і формується на основі завдань, функцій, принципів та методів управління. На продуктивність підприємства, доступ до нових ринків або сегментів ринку та розробка нових способів просування продукції та загальний розвиток підприємства суттєво впливає процес управління інноваціями.

Схема процесу управління інноваційним розвитком представлена на рисунку 1.2.

За даними рисунку 1.2 можна зробити висновок, що принципи управління інноваційним розвитком підприємств повинні ґрунтуватися на певних законах суспільного розвитку і бути конкретизовані в нормативних документах із зазначенням їх основних ознак, взаємозв'язків та управлінських відносин.

Також управління інноваційним розвитком підприємств має базуватися на принципах поєднання матеріальних та інтелектуальних інтересів, галузевого управління, територіального управління, науковості управління, правильного підбору кадрів, ефективності та результативності.



Рис. 1.2. Процес управління інноваційним розвитком підприємства

Джерело: [17]

Завданнями управління інноваційним розвитком є зменшення залежності управління від суб'єктивних факторів, розвиток системи управління інноваційним розвитком, впровадження результатів науково-технічного прогресу, забезпечення високих темпів розвитку підприємств.

Управління інноваційним розвитком підприємств здійснюється за допомогою організаційних, адміністративних, економічних, правових та соціально-психологічних методів.

Також управлінню інноваційним розвитком притаманні такі функції як – управління, планування, організація, мотивація та контроль.

Для того, щоб ефективно управляти інноваційним розвитком підприємства, необхідно обрати певний напрям його розвитку. Основні напрями інноваційного розвитку підприємств у сучасній економіці наведено на рис. 1.3.

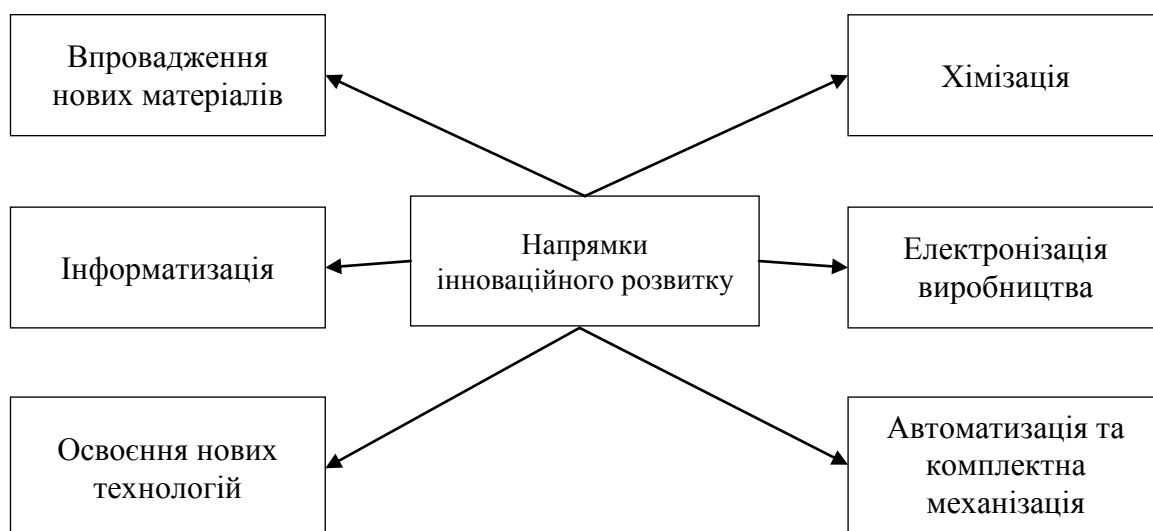


Рис. 1.3 Напрямки інноваційного розвитку підприємства

Джерело: [18]

На рисунку 1.3 представлено більш детальний огляд представлених напрямків.

Розробка та впровадження нових матеріалів з новими ефективними властивостями сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції, що виробляється. Такі інновації позитивно впливають на прибуток підприємств.

Інформатизація виробництва – це сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення необхідних умов для задоволення інформаційних вимог і потреб суспільства шляхом створення інформаційних систем, мереж і технологій на базі сучасних мереж і комп'ютерної техніки [19].

Хімізація виробництва – це використання хімічних технологій, матеріалів, сировини, інноваційних продуктів та вдосконалення виробничих процесів, що призводить до підвищення якості [20].

Це знижує виробничі витрати і підвищує ринкову ефективність підприємств.

Наступний напрямок – комп'ютеризація виробництва. Це передбачає забезпечення високоефективним електронним обладнанням усіх ділянок підприємства.

Електронізація виробництва здійснюється шляхом створення технічних комплексів, машин і устаткування, систем регулювання, вимірювання,

інформаційних систем, проєктно-конструкторських робіт, наукових досліджень, інформаційного обслуговування та навчання. Це дозволить підвищити продуктивність праці, прискорити виробничі процеси та скоротити час, необхідний для отримання інформації [21].

Автоматизація та комплексна механізація виробництва - це широке використання взаємопов'язаних пристроїв, машин, обладнання та інструментів у всіх сферах виробництва, видах робіт і завданнях [22].

Механізація сприяє підвищенню продуктивності праці, полегшенню та покращенню умов праці, зменшенню частки ручної праці у виробництві та зниженню трудомісткості продукції. Іншими словами, механізація замінює ручну працю і замінює машини у виконанні допоміжних та основних технічних завдань.

Останнім напрямком інноваційного розвитку підприємств є розробка нових технологій. Це допомагає вирішити багато соціально-економічних та виробничих проблем.

Ключові питання в управлінні організаційними інноваціями включають основні етапи процесу управління інноваційним розвитком [23].

1) визначити основні стратегічні цілі інноваційного розвитку і через них сформулювати інші складові системи (принципи, завдання, функції, організаційні механізми) управління інноваційним потенціалом підприємства;

2) систематично аналізувати наявні та потенційні можливості організації у сфері інноваційної діяльності та оптимізувати їх за часом і масштабами;

3) встановити часові рамки для досягнення всіх цілей;

4) створити інституційні механізми управління інноваційним розвитком;

5) реалізація відповідних інноваційних заходів, визначених у рамках інноваційної діяльності компанії;

6) оцінка поточного рівня інноваційного потенціалу;

7) вибір стратегій подальшого розвитку інноваційного менеджменту

8) управління розвитком інноваційного потенціалу

9) оцінка результатів, отриманих від впроваджених інновацій, та

планування подальших змін на їх основі.

Підсумовуючи усе вище зазначене, можна зробити висновок, що основними передумовами інноваційного розвитку підприємств в умовах ринку є інтенсивна нецінова конкуренція на ринку, наявність можливостей для ефективного трансферу технологій та потужний інноваційний потенціал.



## РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

### 2.1. Теоретико-методологічні аспекти дослідження управління інноваціями

Основою ефективної економіки сучасної держави є її науково-технічний потенціал, головним ресурсом якого є знання та інновації.

Глибокий та всебічний розгляд різних аспектів процесу інноваційного розвитку суб'єктів національної економіки потребує дослідження таких базових понять, як інновація, управління її впровадженням та механізми інноваційного функціонування. Більш повний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо моделей управління впровадженням інновацій на підприємствах.

Управління інноваціями як процес можна розглядати з різних точок зору щодо його деталізації:

- по-перше, як паралельне і безперервне здійснення науково-дослідної, науково-технічної, виробничої діяльності та впровадження інновацій;
- по-друге, як тимчасовий етап життєвого циклу інновації - від виникнення ідеї до її розробки й впровадження.

Загалом під управлінням впровадженням інновацій розуміють послідовність дій, що забезпечують проходження інновацією шляху від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги та її поширення у господарській практиці.

Інноваційні процеси не закінчуються з їх впровадженням. Процес не переривається. Це пов'язано з тим, що в міру поширення інновації вдосконалюються, стають більш ефективними та відкривають можливості для збільшення своєї частки в сегментації галузевого ринку, набуваючи нових споживчих характеристик.

Генерування ідей, формування інноваційних концепцій, підготовка інноваційних змін та поступове їх впровадження - це процес впровадження інновацій. Процес управління впровадженням інновацій складається з двох етапів: створення інновації та її подальше впровадження у виробництво.

Етапи створення інновацій на підприємствах:

- розробка теоретичних основ і проведення фундаментальних досліджень для вирішення існуючих проблем;
- розробка експериментальних моделей та прикладні дослідження;
- проектування експериментальних виробів і визначення технічних параметрів;
- випробування та вдосконалення продукту;
- початковий розвиток, запуск та управління розробленим продуктом;
- постачання продукції;
- споживання та старіння.

Споживання та старіння, відмова від застарілих факторів виробництва та заміна їх новими факторами виробництва. Для того, щоб інноваційний процес був успішним, важливо визначити його етапи. Послідовність етапів та їх реалізація має важливе значення для успішної реалізації інноваційного процесу [24].

Інноваційна діяльність та інноваційні процеси відрізняються за змістом. Інноваційний процес є ширшим поняттям, яке охоплює всі етапи життєвого циклу інновацій, від створення нових продуктів та ідей до конкретних продуктів і технологій, що використовуються в бізнес-середовищі, та їх проникнення в нові середовища і сфери застосування.

Інноваційний процес – це динамічний процес, який замінює один тип інновацій іншим і включає діяльність, пов'язану зі створенням, застосуванням і використанням нових знань.

Спрощену модель інноваційного процесу можна розглядати як сукупність трьох взаємопов'язаних етапів: наука, технологія та виробництво. Основними стадіями інноваційного процесу є:

- дослідження (фундаментальні та прикладні);
- розробка (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, технологічні розробки та організаційні розробки);
- експериментальне виробництво;

- спеціалізація на виробництві нової продукції;
- масове виробництво;
- маркетинг та експлуатація нової продукції.

Для наочного відображення етапів зобразимо їх у вигляді малюнку (див. рис.

2.1)

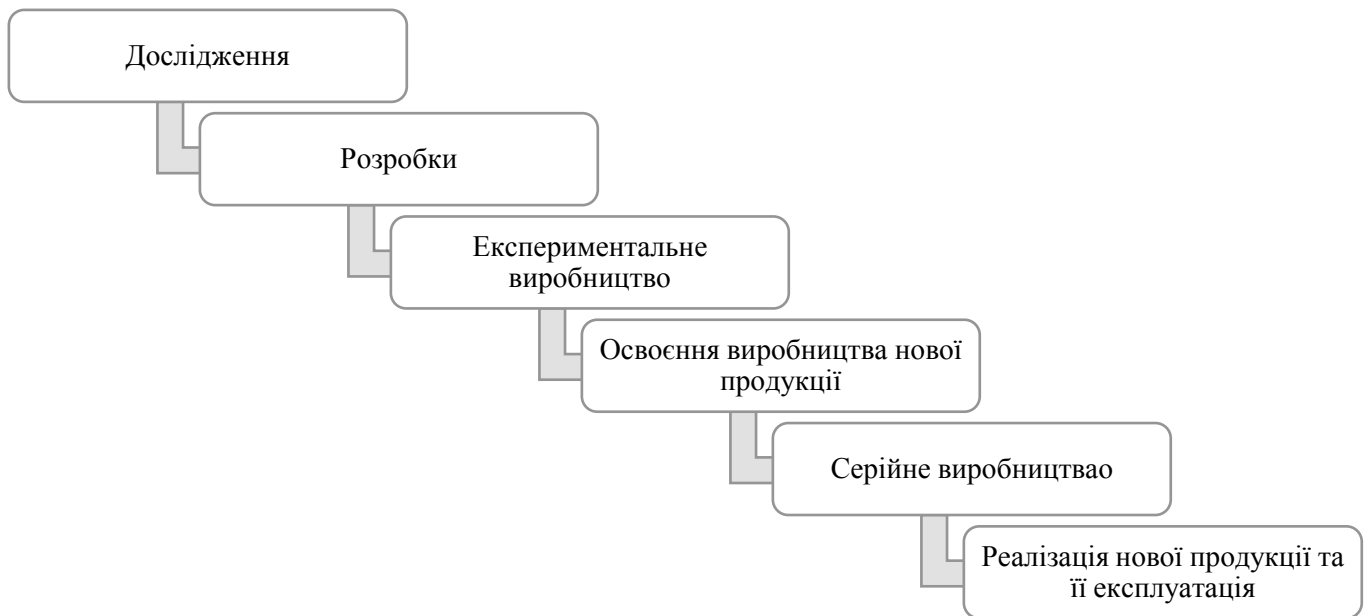


Рис. 2.1. Основні етапи інноваційного процесу

Джерело: [25]

В інноваційному процесі соціальні продукти з'являються у трьох формах:

- інтелектуальний продукт, тобто сукупність нових знань;
- результат впровадження нових знань у виробництво;
- товари та послуги, вироблені за допомогою інновацій;

Інтелектуальний продукт споживається в процесі виробництва (впровадження) інновацій. Інноваційна продукція споживається на стадії виробництва товарів і послуг.

Залежно від результатів діяльності етапи інноваційного процесу можна поділити наступним чином:

- наукова стадія (результатом є інтелектуальний продукт - нові наукові знання, патенти, винаходи). Включає фундаментальні та прикладні дослідження;

- технологічна стадія (результатом є досліджені ринки, зразки, придатні для комерційного використання);
- технологічна фаза (результати - технологічні зміни у виробництві та використанні);
- експлуатаційна стадія (результати - висока якість продукції, вдосконалена продукція).

Життєвий цикл включає наступні етапи:

- 1) базові (фундаментальні) дослідження;
- 2) дослідження і розробки, включаючи випробування прототипів;
- 3) науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (технологія, методи та методики, ноу-хау);
- 4) комерціалізація та виробництво (маркетинг, бізнес-планування, інвестиції, обладнання та виробництво);
- 5) маркетинг продукції, ліцензування, патентування, системи експлуатації та обслуговування, технічна допомога;
- 6) завершення інновації (припинення виробництва, переоснащення, перепідготовка кадрів).

Ці етапи становлять суть інноваційної діяльності на підприємствах і є обов'язковими для всіх учасників ринку [26]. Сучасні економічні умови, зміни у зовнішньому середовищі та мінлива цінова кон'юнктура на ресурсних ринках визначають нові вимоги до компаній, які прагнуть довгострокової присутності на ринку та високої конкурентоспроможності. Інноваційний шлях розвитку зі стратегічним та системним підходом є єдиним способом утриматися на ринку. На рисунку 2.2 показано алгоритм дій для інноваційного розвитку [27].

Процес просування інновацій структурується відповідно до стратегії розвитку і являє собою безперервну послідовність дій. Відповідно до розуміння вітчизняних та зарубіжних науковців, спосіб організації процесів просування інновацій змінювався з плином часу.



Рис. 2.2. Алгоритм дій для інноваційного розвитку підприємства

Джерело: : [28]. [29]

Для цілей даного дослідження важливим є розгляд становлення розвитку механізмів просування інновацій, результати якого представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

#### Походження інноваційного механізму

| Елемент                   | Старий                           | Новий<br>(перспективний) | Реальний<br>(проміжний) |
|---------------------------|----------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Ідея                      | Система державного планування    | Бізнес-модель            | Замовлення, бізнес-план |
| Цілі                      | Середньотермінові                | Довготермінові           | Короткотермінові        |
| Інтерес                   | Державний                        | Приватний сектор         | Приватний сектор        |
| Потреба                   | Державна                         | Попит                    | Попит                   |
| Механізм прийняття рішень | Адміністрування                  | Оптимальний вибір        | Управлінський           |
| Ресурси                   | Державні                         | Кредит                   | Власні ресурси, кредит  |
| Реалізація                | Централізована система розподілу | Ринкова інфраструктура   | Самореалізація          |

Джерело: [28], [29]

Аналіз походження інноваційного механізму дозволив виділити наступні моделі інноваційного розвитку:

- інноваційний розвиток на основі внутрішньої організації – спеціальний відділ в організації для реалізації інноваційних проектів
- інноваційний розвиток на основі контрактної зовнішньої організації – реалізація інноваційних проектів сторонніми організаціями;
- створення венчурної дочірньої компанії для реалізації інноваційних проектів та надання додаткового фінансування.

У поточній економічній ситуації в Україні найпоширенішою моделлю інноваційного розвитку є та, за якої організація доручає розробку інновацій сторонній організації, а сама впроваджує їх власними силами [30].

Вирішення завдань цієї статті базується на моделі інноваційного розвитку, тобто внутрішньої організації.

Інноваційний розвиток організації, окрім явних механізмів, повинен базуватися на сукупності принципів:

- управління інноваційним розвитком підприємств має здійснюватися з урахуванням інерційного та довготривалого характеру інноваційного процесу, що дозволяє йому випереджати економічне зростання;
- гармонізація інноваційних складових забезпечує пропорційність розвитку структурних компонентів підприємства;
- принцип інерційності;
- принцип гармонізації складових;
- принцип глобалізації грошових і товарних потоків;
- принцип глобалізації грошових і товарних потоків;
- принцип централізації систем управління;
- принцип збалансованості економічного розвитку.
- централізація інформаційного забезпечення систем управління інноваційним розвитком;
- баланс між поточним станом інноваційного розвитку та економічним

розвитком відповідно до стратегічних цілей;

– здатність інноваційного потенціалу організації прискорювати реалізацію внутрішніх процесів (виробництво, економіка, збут, маркетинг, управління).

Якщо процеси прискорилися у звітному періоді порівняно з попереднім звітним періодом, це характеризує прогресивність діючої системи управління інноваціями [31].

Принципи інноваційного розвитку організації можна проілюструвати наступним чином: (див. рис. 2.3.)



Рис. 2.3. Принципи інноваційного розвитку організації

Джерело: [32]

Отже, проаналізувавши сутність та принципи інноваційного розвитку, зроблено висновок, що інноваційний розвиток це складний, комплексний і довготривалий процес інноваційних змін в організації, який потребує стратегії, що забезпечує реалізацію цілеспрямованих принципів інноваційного розвитку.

## 2.2. Методологічні засади управління впровадженням інновацій

На етапі становлення розвиненої ринкової економіки в Україні все більшого значення набуває вирішення проблем, пов'язаних з розвитком розуміння інноваційного менеджменту на промислових підприємствах, що відповідає зрілій ринковій структурі. На сьогоднішній день цій сфері приділяється недостатньо уваги. Внаслідок недостатньої дослідженості цього питання вітчизняна промисловість суттєво відстає від світових стандартів.

Сучасна промисловість – це високотехнологічна галузь, яка реалізує результати науково-технічного прогресу (НТП). Донедавна у вітчизняній науковій та фаховій літературі впровадження інновацій не розглядалося як самостійна сфера, а вивчалось лише як складова економіки підприємства. Разом з тим, розробка та впровадження інновацій має специфічні особливості і може бути самостійним предметом дослідження.

До останнього часу не існувало комплексного підходу до розробки та впровадження інновацій. Разом з тим, дослідження щодо впровадження інновацій на підприємствах повинні мати комплексний характер, реалізовувати загальні цілі економічної системи підприємства та враховувати взаємозв'язок усіх елементів.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства повинна здійснюватися з використанням відповідної системи показників, яка варіюється в залежності від стадії розробки та впровадження інновації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники оцінки інноваційного потенціалу підприємства (ПП) на різних етапах інноваційного циклу

| Показник  | Формула розрахунку           | Умовні позначення  | Характеристика  |
|---|------------------------------|--|---|
| 1. Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю ( $K_{iB}$ ) | $K_{iB} = \frac{F_{HMA}}{F}$ | F - необоротні активи фірми;<br>FHMA - інтелектуальна власність фірми (нематеріальні активи) | Визначає, чи володіє компанія інтелектуальною власністю та правами (патенти на винаходи, промислові зразки, корисні моделі, торгові марки та інші нематеріальні активи) |



Продовж. табл. 2.2

|   |                                |  |   |
|---|--------------------------------|--|---|
| 2. Коефіцієнт персоналу, який залучений в інноваційних заходах ( $K_{1інн}$ ) | $K_{1інн} = \frac{Ч_{інз}}{Ч}$ | Ч - загальна чисельність персоналу фірми;<br>Ч <sub>інз</sub> - чисельність персоналу, який залучений в інноваційних заходах   | Характеризує професійно-кадровий склад підприємства   |
| 3. Коефіцієнт майна, призначеного для лабораторії ( $K_{2інн}$ )              | $K_{2інн} = \frac{O_{інн}}{O}$ | O - вартість обладнання виробничого призначення фірми,<br>O <sub>інн</sub> - вартість обладнання дослідно-приладного призначення   | Характеризує відсоток власності на експериментальне та дослідницьке майно   |
| 4. Коефіцієнт освоєння нової продукції ( $K_{нп}$ )                           | $K_{нп} = \frac{V_{нп}}{V}$    | V - сукупна виручка від продажів,<br>V <sub>нп</sub> - виручка від продажу нової чи удосконаленої продукції, а також продукції, виготовленої з використанням нових чи удосконалених технологій | Характеризує спроможність підприємства впровадження інноваційної продукції  |
| 5. Коефіцієнт інноваційного зростання ( $K_{із}$ )                            | $K_{із} = \frac{I_{інз}}{I}$   | I - загальна вартість інвестиційних проєктів фірми;<br>I <sub>інз</sub> - вартість науково-дослідних інвестиційних проєктів  | Характеризує стійкість зростання та розвитку виробництва і відображає частину коштів, виділених на власні та спільні дослідження з технологічного розвитку, наймання кваліфікованого персоналу, навчання та підготовку персоналу, пов'язаного з технологічними інноваціями, а також трудові контракти на проведення маркетингових досліджень в контексті цих інвестицій |

Джерело: [33]

Нормативні значення вище згаданих коефіцієнтів представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Нормативні значення коефіцієнтів ІПП

| Коефіцієнти   | Нормативне значення  |
|---|--|
| 1. Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, Ків | Ків = 0,10-0,15 – стратегія інноваційного лідера<br>Ків = 0,05-0,10 – стратегія інноваційного послідовника   |
| 2. Коефіцієнт персоналу зайнятого в НДДКР, Кпер             | Кпер = 0,20-0,25 – стратегія інноваційного лідера<br>Кпер = 0,15-0,20 – стратегія інноваційного послідовника |
| 3. Коефіцієнт впровадження нової продукції, Кнп             | Кнп = 0,45-0,50 – стратегія інноваційного лідера<br>Кнп = 0,40-0,45 – стратегія інноваційного послідовника   |
| 4. Коефіцієнт власності призначеної для НДДКР, Кнв          | Кнв = 0,25-0,30 – стратегія інноваційного послідовника<br>Кнв = 0,15-0,25 – стратегія інноваційного лідера   |
| 5. Коефіцієнт освоєння нової техніки, Кнт                   | Кнт = 0,35-0,40 – стратегія інноваційного лідера<br>Кнт = 0,30-0,35 – стратегія інноваційного послідовника   |
| 8. Коефіцієнт інноваційного зростання, Кіз                  | Кіз = 0,55-0,60 – стратегія інноваційного лідера<br>Кіз = 0,50-0,55 – стратегія інноваційного послідовника   |

Джерело: [33]

Другий етап аналізу – це оцінка складових інноваційного потенціалу підприємства за бальним методом (див. табл. 2.4)

Таблиця 2.4

## Оцінка складових інноваційного потенціалу підприємства за бальним методом

| Оцінка  | Характеристика                                   |
|---------|--|
| 1 бал   | дуже погано використовується потенціал елемента  |
| 2 бали  | погано використовується потенціал елемента       |
| 3 бали  | низький рівень використання потенціалу елемента  |
| 4 бали  | середній рівень використання потенціалу елемента |
| 5 балів | високий рівень використання потенціалу елемента  |

Джерело: [33]

У результаті оцінки інноваційного потенціалу підприємства за цим методом за якою статтею показники є найвищими та найнижчими, мають дуже високий рівень використання потенціалу або дуже низький відповідно.

Завдяки цьому методу можна оцінити де рівень науково-технічних можливостей є найгіршим.

Для наочного відображення застосовується пелюсткова діаграма, що

показує інноваційний потенціал підприємства, пошук шляхів вдосконалення підприємства.

Наступним етапом необхідно дослідити обсяг та структуру кредитних ресурсів, що дають чітко зрозуміти чи збільшилась, і на скільки сума позикових коштів, і на які саме ресурси орієнтована.

Обсяги та структура кредитних ресурсів визначає чи має підприємство можливість на довгострокове фінансування для реалізації великих проєктів або інвестицій у розвиток на підприємстві й надалі.

Динаміка складових позикового капіталу, а саме:

- довгострокові зобов'язання;
- поточні зобов'язання;
- суму позикових коштів.

Показує, чи залучає зі сторонніх джерел, приватне акціонерне товариство фінансові ресурси для великих інвестиційних проєктів чи розвитку.

Натомість як аналіз позикових коштів показує про наявність чи відсутність потреб у фінансовій підтримці.

Своєчасно аналізуючи та управляючи інноваційним потенціалом, підприємства можуть отримати низку переваг від впровадження інновацій:

1) Науково-технічні ефекти – підвищення науково-технічного рівня, вдосконалення обладнання та технічних параметрів, спрощення, естетичність, компактність тощо;

2) Соціальні ефекти – покращення умов життєдіяльності людини;

3) Екологічні ефекти – позитивний вплив інновацій на навколишнє середовище; та

4) Економічні ефекти – економічні результати від інновацій з урахуванням наступних груп.

## РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

### 3.1. Загальна характеристика діяльності підприємства та управління інноваціями

У 1996 році засновано закрите акціонерне товариство «Індустріальні та дистрибуційні системи» (ЗАТ «ІДС», далі – «IDS Group Ukraine») – компанію-дистриб'ютора товарів масового вжитку. У 1996-му створено компанію «Нова» – дистриб'ютора Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар». У 1996-2004 роках компанія «IDS Group Ukraine» (див. рис. 3.1) займалася прямою дистрибуцією мінеральної води «Моршинська». Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» був зареєстрований у 1996 році. Роком раніше було відкрито перший цех площею 300 квадратних метрів і встановлено лінію розливу мінеральної води виробничою потужністю 300 пляшок на годину.

У 2004 році відбулось об'єднання «Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар», компанії «Нова» та «Миргородського заводу мінеральних вод». В результаті створено IDS Group Ukraine – найбільшу в Україні групу з потужною виробничою базою та власною дистрибуційною мережею.



Рис. 3. 1. Структура IDS Group Ukraine

Джерело: [34]

У травні 2012 року за результатами аудиту Моршинський завод мінеральних вод "Оскар" отримав сертифікати DQS-UL Group (Німеччина) та УкрСЕПРО (Україна), що підтверджують відповідність системи якості вимогам міжнародних стандартів ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005 [34].

Наразі «Моршинський завод» це дочірнє підприємство компанії «IDS Group Ukraine», з потужною та високотехнологічною технічною базою, що відоме не тільки в Україні, а і за її межами.

Організаційна форма бізнесу підприємства – приватне акціонерне товариство (ПрАТ).

Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», що входить до групи компаній під загальною назвою «IDS Боржомі Україна», є одним з провідних виробників країни та експертів якості природної мінеральної води із заповідних територій України. Головний офіс Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар» знаходиться у місті Моршин Львівської області (340 м над рівнем моря на території Львівської області).

Продукція, що виготовляється Моршинським заводом мінеральних вод» є унікальною за виготовленням, а тому має лише один завод в Україні у Моршині (Львівська обл.).

Основними видами діяльності за КВЕД підприємства відображено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

#### Види діяльності Моршинського заводу

| КВЕД  | Характеристика  |
|-------|---|
| 11.07 | Виробництво безалкогольних напоїв; Виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки (основний вид діяльності); |
| 10.41 | Виробництво олії та тваринних жирів   |
| 10.73 | Виробництво олії та тваринних жирів   |
| 46.39 | Виробництво макаронних виробів та подібних борошняних виробів   |
| 47.11 | Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами                                    |
| 71.12 | Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах               |

Джерело: [3]

Завод виробляє мінеральну воду торгової марки «Моршинська» (газовану, слабо газовану, негазовану, соковмісні безалкогольні напої та воду у спреях).

Моршинська вода, яку розливає для споживачів Моршинський завод «Оскар», відповідає вимогам європейської концепції визнання води як natural mineral water.

Підприємство представлене на ринку наступними торговими марками:



ТМ «Моршинська»

ТМ «Моршинка»

ТМ «Аляска»

Рис. 3.2. Основні торгові марки підприємства

Джерело: [34]

За увесь період розвитку та функціонування підприємства тут досягли досить високих результатів у своїй роботі, майже кожен магазин або супермаркет співпрацює з торговою маркою «Моршинська», та важко уявити людину або підприємство в Україні, що працює у сфері харчової промисловості, що б не знали цього підприємства та їх продукції.

Все більше людей останнім часом піклуються про своє здоров'я та прагнуть до споживання якісних і корисних для здоров'я продуктів, в тому числі і питну воду. У зв'язку, з чим щорічно зростає рівень споживання води в пляшках.

Український ринок мінеральних вод має унікальні характеристики. Споживачі в основному купують широкий асортимент, хорошу якість і доступну за ціною продукцію в торгових точках.

Загалом попит на мінеральну воду має сезонний характер. Попит на мінеральну продукцію, включаючи мінеральну та столову воду, є найвищим у період з травня по жовтень.

На лікувально-столову та лікувально-столову воду сезонні коливання попиту впливають в меншій мірі. Виробництво мінеральної води в Україні протягом останніх років залишається майже стабільним, щорічний приріст виробництва становить 0,2-0,3%.

Моршинський завод охоплює усі основні тенденції у сфері харчової промисловості, а саме виготовлення продукції із вмістом води.

Моршинський завод вже має досить велику нішу у своїй галузі, це і продаж столової води, дитячої, води для спорту, соковмісних напоїв та термальної води в спреях. Не кожне підприємство у цій сфері може похизуватися такими результатами, беручи до уваги, що більшість проектів компанії є вже реалізовані та успішно функціонують на ринку.

Харчова промисловість – це одна з найважливіших галузей промисловості у всьому світі, ця галузь завжди пристосовується до ринкових умов, проходить повз не одну кризу та завжди зазнає трансформації.

Кожна людина майже на 80% складається з води, не може й двох днів прожити без неї, виробництво та добування води важлива й прибуткова галузь, що завжди матиме високі стандарти та безмежні перспективи.

Стратегічними цілями підприємства є розвиток культури споживання мінеральних вод і просування здорового способу життя, пропонуючи споживачам високоякісні природні мінеральні води.

Базуючись та використовуючи офіційні дані Державної служби статистики, результати власних маркетингових досліджень підприємства «Моршинський завод мінеральних вод» темпи росту категорії оцінюються значно вище за темпи росту ВВП України в розрізі усіх років функціонування підприємства, за останні 5 років галузь динамічно розвивається.

Дане підприємство нарощує могутність, технічний та технологічний

потенціал, а прибуток, фінансовий стан підприємства лише покращуються.

Відштовхуючись від прогнозів державних інституцій щодо динаміки ВВП на подальші роки Моршинський завод очікує на продовження динамічного щорічного зростання підприємства з темпами, що випереджають середній рівень по країні.

На підприємстві вбачають тенденції не тільки у розширенні асортименту або збільшенні прибутку, а і в безпечності виробництва та соціально-екологічній перспективі. Вже не один рік Моршинська реалізує проекти «Сортуймо разом», «Разом за природу», «Зелена торба». Це досить важливий вклад у збереженні природи для майбутніх поколінь, адже більшість продукції під ТМ «Моршинська» виготовляється у пластикових тарах.

Ми починаємо зміни з себе. Моршинська постійно працює над екоінноваціями в пакуванні, щоб сприяти переробці пластику та зменшенню його використання. Вже на цьому етапі виробництва реалізовано виробництво:

- кришки з поліетилену високої щільності зі зменшеним вмістом еко пластику (приймається в деяких пунктах збору вторинної сировини);
- етикетки з поліпропілену (приймається в пунктах збору сировини);
- пляшки з поліетилентерефталату (PET) (приймається в пунктах збору сировини).

На сайті також зазначена мапа де та в яких містах є пункти прийняття пластику, а також за власною програмою «Зелена торба» приймають пляшки від будь-яких напоїв, крім молока, олії та косметики з маркуванням PET на переробку [34].

### 3.2. Аналіз інноваційного потенціалу та оцінка стратегії підприємства

Інноваційний потенціал підприємства є надійним підґрунтям для забезпечення ефективності управління інноваційною діяльністю. Іншими словами, він визначає рівень інноваційного потенціалу та можливості для впровадження інноваційних продуктів [3].



Проаналізуємо інноваційний потенціал підприємства та визначимо тип стратегії. Вихідні дані представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

## Вхідні дані для оцінки інноваційний потенціал підприємства

| Показник   | На кінець 2020 року | На кінець 2021 року | На кінець 2022 року |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| Нематеріальні активи, тис грн                                      | 12 433,00           | 11 922,00           | 10 512,00           |
| Необоротні активи, тис грн   | 12 433,00           | 11 922,00           | 10 512,00           |
| Чисельність персоналу, який залучений в інноваційних заходах, чол. | 14                  | 15                  | 17                  |
| Загальна чисельність персоналу, чол.                               | 600                 | 641                 | 663                 |
| Дослідно-приладне обладнання, тис грн                              | 22050,38            | 24164,82            | 16075,95            |
| Виробниче обладнання, тис грн                                      | 1 102 519,00        | 1 098 401,00        | 684 083,00          |
| Виручка від продажу нових продуктів, тис грн                       | 76500,85            | 64225,59            | 70915,17            |
| Сукупна виручка, тис грн   | 1 530 017,00        | 1 366 502,00        | 1 649 190,00        |
| Інвестиції в інноваційні заходи, тис грн                           | 3,56                | 4,45                | 4,63                |
| Інвестиції, тис грн  | 89                  | 89                  | 89                  |

Джерело: розраховано автором на основі[35]. [36], [37]

Розраховуємо показники інноваційного потенціалу:

1) Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю (К<sub>ів</sub>):

$$K_{iv} = \frac{F_{HMA}}{F} \quad (3.1)$$

де, F – необоротні активи фірми;

F<sub>HMA</sub> – інтелектуальна власність фірми (нематеріальні активи).

За 2020 рік: 12 433,00 / 12 433,00 = 1

За 2021 рік: 11 922,00 / 11 922,00 = 1

За 2022 рік: 10 512,00 / 10 512,00 = 1

Протягом 2020-2022 років ПРАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» відзначився стабільним коефіцієнтом забезпеченості інтелектуальною власністю, який залишався на рівні 1. Це свідчить про збереження високого рівня інтелектуальних активів в порівнянні з необоротними активами компанії.

2) Коефіцієнт персоналу, який залучений в інноваційних заходах (К<sub>інн</sub>)

$$K1_{\text{інн}} = \frac{Ч_{\text{інз}}}{Ч} \quad (3.2)$$

де, Ч – загальна чисельність персоналу фірми

Ч<sub>інз</sub> – чисельність персоналу, який залучений в інноваційних заходах. ПРАТ "Моршинський завод мінеральних вод "Оскар"

За 2020 рік:  $14/600 = 0,023$

За 2021 рік:  $15/641 = 0,024$

За 2022 рік:  $17/663 = 0,026$

Протягом 2020-2022 років компанія ПРАТ "Моршинський завод мінеральних вод "Оскар" виявила позитивну динаміку у залученні персоналу до інноваційних заходів, збільшуючи коефіцієнт персоналу, задіяного в інноваційних процесах, від 0,023 до 0,026. Це свідчить про зростання інноваційної активності та залучення співробітників до розвитку новаторських ідей на підприємстві.

3) Коефіцієнт майна, призначеного для лабораторії (K2<sub>інн</sub>)

$$K2_{\text{інн}} = \frac{O_{\text{інн}}}{O} \quad (3.3)$$

де, O – вартість обладнання виробничого призначення фірми,

O<sub>інн</sub> – вартість обладнання дослідно-приладного призначення. ПРАТ "Моршинський завод мінеральних вод "Оскар"

За 2020 рік:  $22050,38 / 1\,102\,519,00 = 0,02$

За 2021 рік:  $24164,82 / 1\,098\,401,00 = 0,022$

За 2022 рік:  $16075,95 / 684\,083,00 = 0,036$

Протягом 2020-2022 років ПРАТ "Моршинський завод мінеральних вод "Оскар" спостерігав зростання коефіцієнта майна, призначеного для лабораторій, з 0,02 до 0,036. Це свідчить про постійне збільшення інвестицій у високотехнологічне обладнання для досліджень та підтримку інноваційних ініціатив на підприємстві.

4) Коефіцієнт освоєння нової продукції (K<sub>нп</sub>)

$$K_{\text{нп}} = \frac{V_{\text{нп}}}{V} \quad (3.4)$$

де, V – сукупна виручка від продажів,

Внп – виручка від продажу нової чи удосконаленої продукції, а також продукції, виготовленої з використанням нових чи удосконалених технологій.

За 2020 рік:  $76500,85 / 1\,530\,017,00 = 0,05$

За 2021 рік:  $64225,59 / 1\,366\,502,00 = 0,047$

За 2022 рік:  $70915,17 / 1\,649\,190,00 = 0,043$

Протягом 2020-2022 років ПРАТ "Моршинський завод мінеральних вод "Оскар" відзначився зменшенням коефіцієнта освоєння нової продукції з 0,05 до 0,043. Це може свідчити про виклики у впровадженні нових чи удосконалених продуктів на ринку або зміни в стратегії компанії.

5) Коефіцієнт інноваційного росту ( $K_{інв}$ )

$$K_{інв} = \frac{I_{інз}}{I} \quad (3.5)$$

де,  $I$  – загальна вартість інвестиційних проектів фірми;

$I_{інз}$  – вартість науково-дослідних інвестиційних проектів. ПРАТ "Моршинський завод мінеральних вод "Оскар"

За 2020 рік:  $3,56 / 89 = 0,04$

За 2021 рік:  $4,45 / 89 = 0,05$

За 2022 рік:  $4,63 / 89 = 0,052$

Протягом 2020-2022 років ПРАТ "Моршинський завод мінеральних вод "Оскар" відзначився зростанням коефіцієнта інноваційного росту з 0,04 до 0,052. Це свідчить про збільшення вартості інвестицій у науково-дослідних проектах, що сприяє інноваційному розвитку компанії.

Проведемо порівняння отриманих показників з нормативними значеннями коефіцієнтів інноваційного потенціалу у табл. 3.3.

Порівнюючи отримані значення коефіцієнтів інноваційного потенціалу з нормативними значеннями для стратегії лідера та стратегії послідовника, можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю ( $K_{ів}$ ): Усі значення  $K_{ів}$  за роки 2020-2022 років перевищують нормативні значення для стратегії лідера (1 проти більше 0,11). Це свідчить про високий рівень ефективного управління та

збереження інтелектуального капіталу компанії, що відповідає вимогам стратегії лідера.

Таблиця 3.3

Порівняння отриманих показників з нормативними значеннями коефіцієнтів інноваційного потенціалу

| Коефіцієнт | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | Нормативні значення коефіцієнта |                        |
|------------|----------|----------|----------|---------------------------------|------------------------|
|            |          |          |          | Стратегія лідера                | Стратегія послідовника |
| Ків        | 1        | 1        | 1        | Більше 0,11                     | Менше 0,11             |
| К1інн      | 0,023    | 0,024    | 0,026    | Більше 0,22                     | Менше 0,22             |
| К2інн      | 0,02     | 0,022    | 0,036    | Більше 0,45                     | Менше 0,45             |
| Кнп        | 0,05     | 0,047    | 0,043    | Більше 0,36                     | Менше 0,36             |
| Кінв       | 0,04     | 0,05     | 0,052    | Більше 0,35                     | Менше 0,35             |

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт персоналу, залученого в інноваційних заходах (К1інн): Усі значення К1інн за роки 2020-2022 років менше нормативних значень для стратегії лідера (0,023-0,026 проти більше 0,22). Це вказує на те, що компанія може потребувати додаткових зусиль для максимізації залучення персоналу до інноваційних ініціатив.

Коефіцієнт майна, призначеного для лабораторії (К2інн): Значення К2інн за 2020-2022 роки також менше нормативних для стратегії лідера (0,02-0,036 проти більше 0,45). Це може вказувати на необхідність збільшення інвестицій у високотехнологічне обладнання для досліджень та інновацій.

Коефіцієнт освоєння нової продукції (Кнп): Значення Кнп за 2020-2022 роки нижче нормативів для стратегії лідера (0,05-0,043 проти більше 0,36). Це вказує на можливі труднощі у впровадженні нових чи удосконалених продуктів на ринку та може вимагати уваги до стратегії впровадження нових продуктів.

Коефіцієнт інноваційного росту (Кінв): Усі значення Кінв за роки 2020-2022 років вищі за нормативні для стратегії лідера (0,04-0,052 проти більше 0,35). Це свідчить про позитивну тенденцію у зростанні вартості інвестицій у науково-дослідних проєктах.

Загальний висновок полягає в тому, що компанія має високий рівень

інтелектуального капіталу (Ків), але може знайти можливості для поліпшення в аспектах залучення персоналу до інновацій та впровадження нових продуктів на ринок. Позитивним аспектом є зростання інвестицій у науково-дослідних проєктах (Кінв). Загалом, компанія може здійснити певні корективи в стратегічному управлінні для максимізації інноваційного потенціалу та відповіді на виклики ринкового середовища.

Використаємо бальний метод оцінки складових інноваційного потенціалу підприємства.

1 бал – дуже погано використовується потенціал елемента;

5 балів – високий рівень використання потенціалу елемента.

Результати бальної оцінки наведено у табл. 3.4. У результаті оцінки інноваційного потенціалу підприємства видно, що його найвищі показники спостерігаються в категоріях «Можливості виробництва» та «Фінансові можливості», де вони складають 12 та 16 балів відповідно. Однак, слід звернути увагу на те, що рівень науково-технічних можливостей та організаційних можливостей значно нижчий і складає всього 6 та 11 балів відповідно.

Таблиця 3.4

#### Бальна оцінка складових інноваційного потенціалу підприємства

| Складові                       | Параметри   | Бали |
|--------------------------------|---|------|
| 1. Можливості виробництва (МВ) | 1.1. Ступінь використання виробничих ресурсів           | 4    |
|                                | 1.2. Ступінь застосування передових технологій          | 3    |
|                                | 1.3. Рівень адаптивності виробництва                    | 3    |
|                                | 1.4. Ступінь модернізації виробничої інфраструктури     | 2    |
| Підсумкова оцінка МВ           |   | 12   |
| 2. Можливості кадрів           | 2.1. Професійний рівень команди                         | 3    |
|                                | 2.2. Готовність персоналу адаптуватися до змін          | 2    |
|                                | 2.3. Ефективність системи мотивації трудового колективу | 4    |
|                                | 2.4. Ступінь творчості та ініціативності у колективі    | 3    |

Продовж. табл. 3.4

|                                      |  |    |
|--------------------------------------|--|----|
| Підсумкова оцінка МК                 |  | 12 |
| 3. Науково-технічні можливості (НТМ) | 3.1. Витрати на наукові дослідження у вартості виробництва                                       | 1  |
|                                      | 3.2. Витрати на використання науково-технічних досягнень у вартості товарної продукції           | 2  |
|                                      | 3.3. Ефективність використання наукових розробок   | 2  |
|                                      | 3.4. Доля персоналу, зайнятого науково-дослідницькою роботою в загальній чисельності працівників | 1  |
| Підсумкова оцінка НТМ                |  | 6  |
| 4. Маркетингові можливості (ММ)      | 4.1. Логічність у використанні каналів товаророзподілу   | 4  |
|                                      | 4.2. Готовність до змін у ціновій стратегії  | 3  |
|                                      | 4.3. Рівень використання рекламних засобів   | 4  |
|                                      | 4.4. Ефективність системи збуту товарів  | 5  |
| Підсумкова оцінка ММ                 |  | 16 |
| 5. Організаційні можливості (ОМ)     | 5.1. Ступінь фокусування організаційної структури на інноваціях                                  | 1  |
|                                      | 5.2. Відповідність організаційної культури інноваційному розвитку підприємства                   | 2  |
|                                      | 5.3. Рівень професійної компетентності керівництва   | 4  |
|                                      | 5.4. Розвиток системи інформаційного забезпечення в організації                                  | 4  |
| Підсумкова оцінка ОМ                 |  | 11 |
| 6. Фінансові можливості (ФМ)         | 6.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності   | 3  |
|                                      | 6.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності  | 4  |
|                                      | 6.3. Коефіцієнт загальної ліквідності  | 4  |
|                                      | 6.4. Фінансова стійкість підприємства  | 5  |
| Підсумкова оцінка ФМ                 |  | 16 |

Джерело: розраховано автором

Основні недоліки виявлені в областях витрат на наукові дослідження, використання наукових розробок, а також в адаптивності виробництва та готовності до змін у ціновій політиці. Рекомендації містять покращення в інноваційних підходах у виробництві та удосконалення системи управління науковими розробками. При цьому слід визначити та впровадити стратегії для підвищення адаптивності та гнучкості виробництва. Перевагами є стабільність у фінансовій сфері та високий рівень професійної компетентності керівництва.

Для наочного відображення результатів зобразимо їх графічно за допомогою

пелюсткової діаграми на рисунку 3.3.

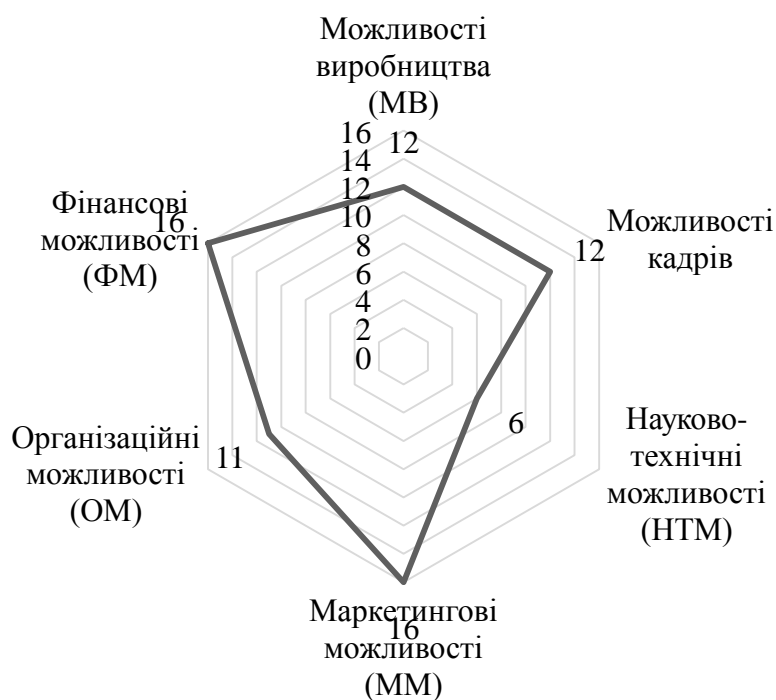


Рис. 3.3. Пелюсткова діаграма оцінки складових інноваційного потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі таблиці 3.3

Інноваційний потенціал підприємства відзначається високою ефективністю в областях «Можливості виробництва», «Можливості кадрів», «Маркетингові можливості» та «Фінансові можливості», де вони досягли 12, 12, 16 і 16 балів відповідно. Однак, існують можливості для поліпшення в областях «Науково-технічні можливості» та «Організаційні можливості», де вони отримали 6 та 11 балів відповідно.

Розглянувши інноваційний потенціал підприємства було виявлено, що ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» має достатні фінансові, маркетингові та виробничі можливості, проте вони використовуються досить не ефективно.

Це пов'язано з відсутністю моделі управління інноваціями на підприємствах, яку необхідно розробити для ефективного виробництва інноваційної продукції та найкращого використання наявних ресурсів.

Залежно від типу інноваційного потенціалу рекомендується обирати

джерела покриття витрат на впровадження інновацій на підприємствах.

Існує 4 типи інноваційного потенціалу на підприємстві (див. табл. 3.5)

Таблиця 3.5

| Типи інноваційного потенціалу підприємств | Коротка характеристика   | Джерела покриття витрат  |
|---|--|--|
| Високі інноваційні можливості             | Висока забезпеченість власними ресурсами. Здатність реалізовувати стратегії інноваційного розвитку без зовнішніх запозичень.   | Власні кошти.  |
| Середні інноваційні можливості            | Нормальне фінансування виробництва ресурсами. Для того, щоб ефективно впроваджувати нові технології у виробничий обіг, необхідно використовувати певну частину позикових коштів. | Власні кошти.<br>Довгострокові кредити.                            |
| Низькі інноваційні можливості             | Достатня фінансова підтримка існуючих виробничих запасів та витрат. Реалізація стратегій інноваційного розвитку потребує значних зовнішніх фінансових ресурсів.                  | Власні кошти.<br>Довгострокові і короткострокові кредити і позики. |
| Нульові інноваційні можливості            | Дефіцит або відсутність джерел формування витрат.  | Довгострокові і короткострокові кредити і позики.                  |

Джерело: [38]

Підприємство ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» має інноваційні можливості вищі середніх, адже має достатню власну фінансову забезпеченість виробництва необхідними фінансовими ресурсами. Отже, виходячи із даних табл. 3.5 можна вважати, що власні кошти та довгострокові кредити можна використовувати, як джерела покриття витрат на розробку та впровадження інновацій.

Розглянемо обсяг, структуру та динаміку росту кредитних ресурсів підприємства у табл. 3.6 та табл. 3.7 відповідно.

Табл. 3.6 надає інформацію про обсяг та структуру кредитних ресурсів ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за три роки – 2020, 2021 та 2022 роки. Загальна сума позикових коштів вказує на певний ріст, збільшившись з 53,728 тис грн у 2020 році до 205,152 тис грн у 2022 році.



Таблиця 3.6

Обсяг та структура кредитних ресурсів ПРАТ «Моршинський завод  
мінеральних вод «Оскар» за 2020-2022 рр.

| Показник                   | 2020      |           | 2021       |           | 2022       |           |
|----------------------------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|
|                            | тис грн   | частка, % | тис грн    | частка, % | тис грн    | частка, % |
| Довгострокові зобов'язання | 53 706,00 | 99,96     | 101 182,00 | 93,12     | 195 658,00 | 95,37     |
| Поточні зобов'язання       | 22        | 0,04      | 7 473,00   | 6,88      | 9 494,00   | 4,63      |
| Усього позикових коштів    | 53 728,00 | 100       | 108 655,00 | 100,00    | 205 152,00 | 100       |

Джерело: [35]

Структура кредитів в основному орієнтована на довгострокові зобов'язання, які складають високий відсоток у всіх трьох роках, зростаючи від 99,96% у 2020 році до 95,37% у 2022 році. Це може вказувати на стратегічну зосередженість компанії на довгостроковому фінансуванні для реалізації великих проєктів або інвестицій у розвиток.

Попри зростання довгострокових зобов'язань, частка поточних зобов'язань також залишається значною, і це може вказувати на необхідність управління оборотним капіталом та короткостроковими фінансовими зобов'язаннями. У цілому, структура кредитів свідчить про те, що компанія має здатність залучати різноманітні фінансові ресурси для реалізації своїх стратегічних цілей.

Таблиця 3.7

Динаміка складових позикового капіталу ПРАТ «Моршинський завод  
мінеральних вод «Оскар» за 2020-2022 рр.

| Показник                   | 2022/2021        |                  | 2021/2020        |                  |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                            | приріст, тис грн | темп приросту, % | приріст, тис грн | темп приросту, % |
| Довгострокові зобов'язання | 94 476,00        | 48,29            | 47 476,00        | 46,92            |
| Поточні зобов'язання       | 2 021,00         | 21,29            | 7 451,00         | 33868,18         |
| Усього позикових коштів    | 96 497,00        | 69,57            | 54 927,00        | 33915,10         |

Джерело: [35]

За 2020-2022 роки спостерігається значний приріст довгострокових та поточних зобов'язань у складі позикового капіталу ПРАТ "Моршинський завод мінеральних вод "Оскар". Зокрема, приріст довгострокових зобов'язань у 2022

році на 48,29% порівняно з попереднім роком може вказувати на активне залучення фінансових ресурсів для великих інвестиційних проєктів чи розвитку компанії. Сприятливий економічний контекст чи потреба в додатковому фінансуванні можуть бути основними факторами цього зростання.

Таблиця 3.8

Аналіз позикових коштів ПРАТ "Моршинський завод мінеральних вод  
"Оскар" за 2020-2022 рр.

| Показник   | 2020       |              | 2021       |              | 2022       |              |
|--|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|
|  | тис грн    | частка,<br>% | тис грн    | частка,<br>% | тис грн    | частка,<br>% |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 142 403,00 | 75,06        | 180 823,00 | 83,77        | 88779,00   | 67,86        |
| з бюджетом   | 9 813,00   | 5,17         | 11 363,00  | 5,26         | 16 947     | 12,95        |
| З податку на прибуток  | 0,00       | 0,00         | 53,00      | 0,02         | 0,00       | 0,00         |
| зі страхування   | 1 262,00   | 0,67         | 1249,00    | 0,58         | 0,00       | 0,00         |
| За розрахунками з оплати праці                                 | 4 460,00   | 2,35         | 4341,00    | 2,01         | 83,00      | 0,06         |
| Поточні забезпечення   | 31 765,00  | 16,74        | 10558,00   | 4,89         | 9494,00    | 7,26         |
| Інші поточні зобов'язання                                      | 22,00      | 0,01         | 7473,00    | 3,46         | 15521,00   | 11,86        |
| Разом  | 189 725,00 | 100          | 215 860,00 | 100          | 130 824,00 | 100          |

Джерело: [35]

Табл. 3.8 відображає розподіл позикових коштів ПРАТ "Моршинський завод мінеральних вод "Оскар" за три роки – 2020, 2021 та 2022 роки. За цей період спостерігається зниження загального обсягу позикових коштів з 189 725 тис грн у 2020 році до 130 824 тис грн у 2022 році.

Що стосується структури позикових коштів, виділяється зменшення частки поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги від 75,06% у 2020 році до 67,86% у 2022 році. Це може бути спричинене оптимізацією витрат на закупівлю, а також ефективнішим управлінням кредиторською заборгованістю.

Зауважимо зростання частки інших поточних зобов'язань з 0,01% у 2020 році до 11,86% у 2022 році, що може свідчити про збільшення потреб у фінансовій підтримці для інших операцій або проєктів. Загалом, ця динаміка вказує на необхідність уважного аналізу та оптимізації використання позикових коштів для забезпечення фінансової стабільності компанії.

Підсумуємо результати проведено аналізу інноваційного потенціалу підприємства показано у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

## Результати виконаного дослідження

|     | Дослідження   | Результат   |
|-----|---|---|
| 1.  | Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю         | Стратегія лідера  |
| 2.  | Коефіцієнт персоналу, який залучений в інноваційних заходах | Стратегія послідовника  |
| 3.  | Коефіцієнт майна, призначеного для лабораторії              | Стратегія послідовника  |
| 4.  | Коефіцієнт освоєння нової продукції                         | Стратегія послідовника  |
| 5.  | Коефіцієнт інноваційного росту                              | Стратегія послідовника  |
| 6.  | Можливості виробництва                                      | 12/20 балів – середній рівень потенціалу                      |
| 7.  | Можливості кадрів   | 12/20 балів – середній рівень потенціалу                      |
| 8.  | Науково-технічні можливості                                 | 6/20 балів – низький рівень потенціалу                        |
| 9.  | Маркетингові можливості                                     | 16/20 балів – високий рівень потенціалу                       |
| 10. | Організаційні можливості                                    | 11/20 балів – середній рівень потенціалу                      |
| 11. | Фінансові можливості  | 16/20 балів – високий рівень потенціалу                       |
| 12. | Тип інноваційного потенціалу підприємства                   | Вищий середнього  |
| 13. | Позиковий капітал   | Потребує фінансової підтримки для інших операцій або проєктів |

Джерело: розраховано автором

Виходячи із показників табл. 3.9 можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» практично повністю готове для впровадження інновацій.

Проведено дослідження дало змогу визначити, що:

1. Інноваційний потенціал підприємства:
  - Компанія має високий інтелектуальний капітал (Ків), свідченням чого є вищі значення, ніж нормативи, що вказує на високий рівень управління та збереження інтелектуального капіталу.
  - З позитивних аспектів слід відзначити позитивну тенденцію у зростанні інвестицій у науково-дослідних проєктах (Кінв).
2. Бальна оцінка складових інноваційного потенціалу:
  - Складові інноваційного потенціалу були оцінені за допомогою бального методу, що дозволяє здійснити детальний аналіз різних аспектів діяльності

компанії.

- Позитивні показники отримані в категоріях "Можливості виробництва", "Можливості кадрів", "Маркетингові можливості", та "Фінансові можливості", вказують на високий рівень використання потенціалу в цих сферах.

### 3. Фінансовий аспект:

- Компанія активно залучає позикові кошти, що свідчить про її здатність привертати різноманітні фінансові ресурси для стратегічного розвитку.

- Зростання довгострокових зобов'язань може вказувати на активне залучення фінансових ресурсів для великих інвестиційних проєктів або розвитку компанії.

### 4. Структура та позикові кошти підприємства:

- Структура позикових коштів свідчить про оптимізацію витрат на закупівлю та ефективне управління кредиторською заборгованістю.

- Збільшення частки інших поточних зобов'язань може вказувати на зростання потреб у фінансовій підтримці для інших операцій чи проєктів.

Компанія має потужний інноваційний потенціал, але є можливості для поліпшення у керуванні персоналом, впровадженні нових продуктів та адаптивності виробництва.

Фінансово, компанія активно користується позиковими ресурсами для стратегічного розвитку, але необхідно уважно аналізувати та оптимізувати використання цих коштів.

## 3.3. Аналіз управління інноваціями на прикладі розробки та реалізації інноваційного проєкту

На основі аналізу інвестиційної діяльності варто зробити висновок що моршинський завод має потужну інноваційну базу, підприємство має фінансові, маркетингові та виробничі можливості для впровадження інновацій.

Такому потужному підприємству можна запропонувати багато напрямків для розвитку та інновацій.

Такими інноваціями можуть стати:

- розробка нових смаків, структур і т.д.;
- залучення додаткової техніки для масштабування виробництва мінералізованої води;
- впровадження нової технології виготовлення мінералізованої води;
- автоматизація та комп'ютеризація процесів виробництва;
- та ін.

На суб'єктивну думку автора найбільш доцільною інновацією, яка є на часі, для підприємства Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» може стати лише створення виробництва та впровадження нового смаку мінеральної води.

Адже впровадження і освоєння нової технології – це інновація яка потребує великої кількості фінансових ресурсів та часу, натомість як впровадження нового смаку – не стане проблемою для такого потужного підприємства, як Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

ТМ «Моршинська» вже має у своєму представленні мінеральні води, солодкі мінеральні води, енергетичні та соковмісні напої і т.д, тож впровадження нового смаку не потребує великих фінансових вкладень, навчання персоналу та інше.

На основі аналізу результатів інноваційного аудиту були визначені ключові показники ефективності (KPI) впровадження інтегрованої моделі управління інноваціями для ПрАТ "Моршинський завод мінеральних вод "Оскар" (див. табл. 3.10). Націлені на значне збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності за рахунок ефективних механізмів впровадження інновацій, які досягаються шляхом урахування усіх показників ефективності.

Розробка та впровадження нових складових для отримання нового смаку з новими ефективними властивостями сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції, що виробляється. Такі інновації позитивно вплинуть на прибуток підприємства.

## КРІ, визначені на основі аналізу результатів інноваційної діяльності

| Показники   | Результат   |
|---|---|
| Показники фінансування та результативності НДДКР                              | Найбільшу частку фінансування в загальному обсязі складають власні кошти підприємства.  |
| Показники технологічного лідерства  | Компанія має технологічну базу для реалізації проєктів, галузь постійно розвивається і є конкурентною, тому компанія повинна постійно розвивати свої знання та досвід і бути достатньо гнучкою для використання нових рішень. |
| Показники ефективності інноваційної діяльності                                | Збільшення в загальному обсязі частки виробництва інноваційної продукції.   |
| Показники ефективності взаємодії з зовнішніми джерелами розроблення інновацій | Компанія тісно взаємодіє в рамках науково-технологічного співробітництва з іншими підприємствами IDS Group та обмінюється досвідом розробки інновацій   |

Джерело: розроблено автором

Моршинський завод вже має необхідну інфраструктуру для роботи над науково-дослідними та дослідно-конструкторськими розробками (НДДКР), адже не рідко впроваджує новинки у свій асортимент.

В табл.3.11 представлений кошторис витрат зі впровадження мінеральної води ТМ «Моршинська з малиновим смаком». Даний кошторис описує такі основні етапи: дослідження, розробка проєкту, виробництво, маркетингові дослідження, дистрибуція, контроль якості та сертифікація.

Таблиця 3.11

## Кошторис витрат зі впровадження мінеральної води ТМ «Моршинська» з малиновим смаком

| Показник                          | Статті витрат   | Витрати, тис грн |
|-----------------------------------|---|------------------|
| Дослідження та розробка           | Витрати на проведення досліджень ринку для визначення попиту на новий продукт   | 19,8             |
|                                   | Розробка рецептури та технології виробництва нового напою                       | 46,3             |
|                                   | Витрати на лабораторні випробування та тестування рецептури                     | 17,8             |
| Виробництво та операційні витрати | Закупівля сировини для виробництва (мінеральної води, малинового соку, добавок) | 86,5             |
|                                   | Маркування продукції  | 24,3             |
|                                   | Зарплати та витрати на технічне обслуговування виробничого обладнання           | 78,3             |

Продовж. табл. 3.11

|   |   |        |
|---|---|--------|
| Маркетинг та реклама                            | Рекламні кампанії для впровадження нового продукту                            | 86,2   |
|   | Витрати на пакування та дизайн упаковки                                       | 15,7   |
|   | Організація промоакцій та рекламних заходів                                   | 51,8   |
| Дистрибуція                                     | Витрати на логістику та транспортування продукції до роздрібних точок продажу | 56,6   |
|   | Угоди з торговими мережами та ресторанами для розміщення нового напою         | 23,6   |
| Контроль якості та сертифікація                 | Витрати на внутрішні та зовнішні аудити якості продукції                      | 24,1   |
|   | Отримання сертифікатів та дозволів на новий напій                             | 16,7   |
| Всього  |   | 547,7  |
| Разом з відрахуваннями на соціальні заходи, 22% |   | 668,19 |

Джерело: розраховано автором

На основі поданого кошторису витрат на створення мінеральної води ТМ «Моршинська» з малиновим смаком для ПрАТ "Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», можна визначити, що загальні витрати оцінюються на суму 547,7 тис грн. При врахуванні відрахувань на соціальні заходи у розмірі 22%, загальна сума із відрахуваннями становить 668,19 тис грн.

Таблиця 3.12

Графік реалізації проєкту впровадження мінеральної води ТМ  
«Моршинська» з малиновим смаком

| Ключові роботи                    | Опис  | Термін     |
|-----------------------------------|---|------------|
| Дослідження та розробка           | Проведення ринкового аналізу та визначення попиту, розробка рецептури та технології виробництва нового напою.                       | 2 місяці   |
| Сертифікація                      | Отримання сертифікатів та дозволів.   | 3 місяці   |
| Виробництво та операційні витрати | Закупівля сировини, підготовка виробництва, технічне обслуговування обладнання.   | 6 місяців  |
| Маркетинг та реклама              | Розробка та запуск рекламних кампаній, пакування та дизайн упаковки, промоакції.  | 5 місяці   |
| Дистрибуція                       | Організація логістики та транспортування продукції до роздрібних точок продажу, укладання угод з торговими мережами та ресторанами. | 6 місяців  |
| Контроль якості                   | Проведення внутрішніх та зовнішніх аудитів якості   | 1 місяць   |
| Разом                             |   | 20 місяців |

Джерело: розроблено автором

Згідно з представленою таблицею графіка реалізації проєкту впровадження мінеральної води ТМ «Моршинська» з малиновим смаком можна зазначити, що

проект передбачає комплексний підхід до впровадження і включає кілька ключових етапів. Першим етапом є дослідження та розробка, яке охоплює ринковий аналіз та визначення попиту, а також розробку рецептури та технології виробництва. Наступні етапи включають сертифікацію, виробництво та операційні витрати, маркетинг та рекламу, дистрибуцію та контроль якості. Загальний термін реалізації проєкту складає 20 місяців.

Для можливості спланувати доходи та витрати підприємства, розробимо програму виробництва (табл. 3.13)

Таблиця 3.13

Програма виробництва мінеральної води ТМ «Моршинська» з малиновим смаком підприємства ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

| Показник                             | I квартал | II квартал | III квартал | IV квартал | V квартал |
|--------------------------------------|-----------|------------|-------------|------------|-----------|
| Прогнозований попит, тис. шт.        | 250       | 275        | 310         | 340        | 400       |
| Запланований об'єм продаж, тис. шт.  | 240       | 250        | 300         | 340        | 400       |
| Фактичний об'єм продаж, тис. шт.     | 230       | 265        | 310         | 370        | 430       |
| Залишок на кінець кварталу, тис. шт. | 0         | 15         | 10          | 30         | 30        |

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи таблицю програми впровадження нового напою, можна зазначити, що прогнозований попит на продукцію поступово зростає протягом п'яти кварталів. Запланований об'єм продаж також відображає цей тренд, проте фактичний об'єм продаж трошки відрізняється від планованого. Залишки на кінець кожного кварталу слідкують за тенденцією росту, що може вказувати на накопичення запасів для задоволення очікуваного збільшення попиту (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Витрати та доходи підприємства за 5 кварталів

| Показник         | I квартал | II квартал | III квартал | IV квартал | V квартал |
|------------------|-----------|------------|-------------|------------|-----------|
| Доходи, тис грн  | 108,4     | 136,4      | 135,9       | 153,9      | 178,5     |
| Витрати, тис грн | 113,4     | 125,6      | 135,9       | 142,2      | 151,09    |

Джерело: розраховано автором



Аналізуючи таблицю витрат та доходів підприємства за 5 кварталів, можна визначити, що впровадження нового напою призвело до зростання доходів протягом періоду спостереження. З самого початку доходи в першому кварталі склали 108,4 тис грн, і поступово зросли до 178,5 тис грн в п'ятому кварталі.

У той же час, загальні витрати також збільшилися, починаючи від 113,4 тис грн у першому кварталі до 151,09 тис грн у п'ятому кварталі. Важливо відзначити, що доходи перевищують витрати, що є позитивним сигналом для підприємства.

Табл. 3.15 відображає розрахунок чистого дисконтованого доходу та кумулятивного чистого дисконтованого доходу для кожного кварталу. Чистий дисконтований дохід враховує витрати та коефіцієнт дисконтування, вказуючи на ефективність і прибутковість проекту після першого кварталу.

Таблиця 3.15

## Розрахунок чистого дисконтованого доходу

| Квартал | Доходи,<br>тис грн | Витрати,<br>тис грн | Доходи<br>мінус<br>витрати,<br>тис грн | Коефіцієнт<br>дисконтування | Чистий<br>дисконтований<br>дохід | Кумулятивний<br>чистий<br>дисконтований<br>дохід |
|---------|--------------------|---------------------|--|-----------------------------|----------------------------------|--|
| I       | 108,4              | 113,4               | -5                                     | 1,00                        | -5                               | -5   |
| II      | 136,4              | 125,6               | 10,8                                   | 0,94                        | 10,15                            | 5,15   |
| III     | 135,9              | 135,9               | 0                                      | 0,00                        | 0                                | 5,15   |
| IV      | 153,9              | 142,2               | 11,7                                   | 0,85                        | 9,95                             | 15,10  |
| V       | 178,5              | 151,09              | 27,41                                  | 0,82                        | 22,48                            | 37,57  |
| Σ       | 713,1              | 668,19              | 44,91                                  | -                           | -                                | -  |

Джерело: розраховано автором

На основі табл. 3.15 можна зробити висновок, що впровадження мінеральної води ТМ «Моршинська» з малиновим смаком принесло чистий дисконтований дохід, що зросло з кварталу у квартал. Позитивний кумулятивний чистий дисконтований дохід показує, що проект є прибутковим після першого кварталу. Такий різновид аналізу дозволяє зрозуміти, як прибутковим є інвестиційний проект у динаміці часу та визначити його ефективність.

Чиста приведена вартість (Net present value) – це різниця між дисконтованими грошовими потоками за весь життєвий цикл інноваційного проекту та сумою, інвестованою в проект. [39].

Значення NPV подано у табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Значення NPV

| NPV          | Характеристика   |
|--------------|--|
| $NPV \geq 0$ | проект принесе прибуток інвесторам   |
| $NPV = 0$    | збільшення обсягів виробництва не вплине на отримання прибутку інвесторами |
| $NPV \leq 0$ | проект принесе збитки інвесторам   |

Джерело: [40]

Проект є фінансово ефективним і може бути рекомендований до впровадження, оскільки кумулятивний чистий дисконтований прибуток становить 37,57 тис грн  $NPV > 0$  (37,57 тис грн).

Аналізуючи інформацію представлену вище, робимо висновок, що перш за все, проєкт добре продуманий і включає в себе ретельно розроблений кошторис витрат, графік реалізації та прогнозований попит на продукцію. Аналіз програми впровадження та показників доходів та витрат дозволяє визначити, що доходи від нового напою поступово зростають, перевищуючи витрати та призводячи до позитивного чистого дисконтованого доходу.

Другий важливий висновок полягає в тому, що попри деяке відхилення фактичних об'ємів продажів від запланованих, підприємство зуміло виробити попитом зазначений новий напій. Залишки на кінець кварталу свідчать про виробничу гнучкість у відповідь на зміну попиту.

Загалом можна підсумувати, що впровадження нового напою є ефективним і прибутковим проєктом. Інвестиції в розробку та маркетинг виявилися виправданими, а позитивні показники чистого дисконтованого доходу свідчать про успішний результат проєкту згідно з планом.

## РОЗДІЛ 4. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

4.1. Підвищення адаптивності виробництва та впровадження нових продуктів

Підвищення адаптивності виробництва та впровадження нових продуктів є ключовим етапом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Для досягнення цієї мети ПрАТ Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» може вжити наступних конкретних заходів (рис. 4.1):



Рис. 4.1. Заходи для підвищення адаптивності виробництва та впровадження нових продуктів

Джерело: розроблено автором

1. Аналіз ринку та здатність до інновацій. Провести глибокий аналіз ринку,

визначивши нові тенденції та вимоги споживачів. Оцінити здатність підприємства до інновацій та адаптивності до змін.

2. Створення інноваційного комітету. Сформувати комітет, відповідальний за ідентифікацію та оцінку нових ідей та продуктів. Забезпечити регулярні наради для обговорення потенційних інновацій.

3. Партнерство та співпраця. Встановити партнерства з науково-дослідними установами, щоб отримати доступ до передових технологій та розробок. Розглядати можливості співпраці з іншими компаніями для спільного впровадження нових продуктів.

4. Забезпечення гнучкості виробництва. Вдосконалити процеси виробництва для забезпечення гнучкості та швидкого переходу до нових продуктів. Використовувати модульні технології та адаптивне обладнання.

5. Проактивна реклама та маркетинг. Розробити стратегію реклами та маркетингу для нових продуктів ще до їх випуску. Взаємодіяти зі споживачами, залучати їх до процесу створення та формувати попит.

6. Навчання та розвиток персоналу. Організувати тренінги та семінари для персоналу з питань інновацій та нових технологій. Забезпечити залучення працівників до процесу генерації ідей.

7. Моніторинг та оцінка ефективності. Встановити систему моніторингу для визначення ефективності нових продуктів. Постійно оцінювати реакцію ринку, вносити корективи та швидко реагувати на зміни.

8. Створення інноваційного фонду. Створити фінансовий резерв для фінансування інноваційних ідей та досліджень. Забезпечити систему преміювання працівників за внесок у створення та впровадження інновацій.

Ці заходи спрямовані на створення ефективної системи для впровадження нових продуктів та забезпечення гнучкості виробництва, що дозволить підприємству зберігати та розвивати свій лідерський статус на ринку.

Для стратегії проактивної реклами та маркетингу для нових продуктів важливо розглянути її ефективність та потенційний вплив на популяризацію

продукту серед цільової аудиторії. Розробка цілісної рекламної стратегії, яка передбачає аналіз ринку, визначення цілей, розробку ефективних повідомлень та вибір оптимальних каналів реклами, може суттєво вплинути на успіх продукту на ринку. Цей підхід дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси та зосередити увагу на ключових аспектах продажів та популяризації продукту.

Одним із критичних аспектів ефективності є правильний розподіл бюджету на кожен етап рекламної кампанії. Аналізування та збалансування витрат на дослідження ринку, розробку повідомлень, вибір каналів та реалізацію кампанії може допомогти оптимізувати результати та максимізувати ефективність рекламної стратегії. Для кращого уявлення про потенційний вплив запропонованих заходів, важливо оцінити очікувані витрати та результати кожного етапу кампанії. Табл. 4.1 пропонує візуальний звіт про ці дані, щоб дати зрозуміле уявлення про стратегію та її можливий ефект.

Таблиця 4.1

## Очікувані витрати на рекламу та маркетинг

| Кроки                | Опис  | Очікувані витрати, грн |
|----------------------|---|------------------------|
| Дослідження ринку    | Провести аналіз ринку для виявлення потенційних сегментів цільової аудиторії та конкурентів.                                | 50 000                 |
| Визначення цілей     | Встановити чіткі цілі та завдання для рекламної кампанії, зокрема, щодо збільшення свідомості про продукт та його продажів. | 20 000                 |
| Розробка повідомлень | Створити ефективні рекламні повідомлення, які привернуть увагу цільової аудиторії.  | 40 000                 |
| Вибір каналів        | Визначити найбільш ефективні канали реклами та маркетингу для досягнення цілей кампанії.                                    | 30 000                 |
| Виконання кампанії   | Реалізувати плановані заходи з реклами та маркетингу відповідно до вибраних каналів.  | 100 000                |
| <b>Всього</b>        |   | <b>240 000</b>         |

Джерело: сформовано автором

Загальна сума витрат на рекламно-маркетингову кампанію складає 240 000 грн, і планується залучити понад 500 000 нових клієнтів.

Середні витрати на кожного клієнта можна розрахувати за формулою:

Середні витрати на кожного клієнта = Загальна сума витрат / Кількість

клієнтів

Заміняючи значення, отримаємо:

Середні витрати на кожного клієнта =  $240\ 000 / 500\ 000 \approx 0.48$  грн

Розрахунки показують, що середні витрати на кожного клієнта складають близько 0.48 грн. Це означає, що після інвестування 240 000 грн у рекламну кампанію планується залучити понад 500 000 нових клієнтів. За таких умов, вартість залучення одного клієнта є досить невеликою, що свідчить про ефективність рекламно-маркетингової стратегії.

Це також підтверджує високий потенціал рекламної кампанії для привертання уваги цільової аудиторії та збільшення продажів продукту. Застосування ефективних рекламних і маркетингових стратегій може не лише привернути нових клієнтів, а й забезпечити високу виручку та конкурентоспроможність на ринку.

Підвищення рівня компетентності персоналу є важливим кроком для досягнення успіху в сучасному бізнесі, особливо в умовах, де швидко змінюються технології та ринкові умови. З метою досягнення цієї мети, планується проведення тренінгів та семінарів з інновацій та нових технологій для персоналу підприємства.

Ці заходи спрямовані на підвищення знань та навичок працівників у сфері інновацій та використання новітніх технологій. Очікується, що ці тренінги та семінари дозволять підвищити рівень компетентності персоналу на 30% та активно залучити їх до процесу генерації ідей та впровадження інновацій. Відповідальність за організацію цих заходів покладена на менеджера з розвитку персоналу (табл. 4.2).

Для розрахунку економічного ефекту можна скористатися методом оцінки зменшення витрат або збільшення прибутку після проведення тренінгів та семінарів. У нашому випадку, давайте розглянемо зменшення витрат.

Після тренінгів та семінарів у персоналу підвищився рівень компетентності, що призвело до зниження часу, необхідного для виконання певних завдань, на

20%. Також середньомісячна заробітна плата одного працівника становить 10 000 грн, а у компанії працює 700 співробітників.

Таблиця 4.2

## Економічний ефект від тренінгів та семінарів

| Плановані заходи               | Тренінги та семінари з інновацій та нових технологій  |
|--------------------------------|---|
| Тема                           | Інновації та нові технології  |
| Мета                           | Підвищення знань та навичок персоналу у сфері інновацій та використання новітніх технологій                                 |
| Період                         | Лютий 2024 - Квітень 2024   |
| Орієнтовна кількість учасників | 50  |
| Очікувані витрати на захід     | 120 000 грн   |
| Очікуваний результат           | Підвищення рівня компетентності персоналу на 30%, їхнє активне включення у процес генерації ідей та впровадження інновацій. |
| Відповідальна особа            | Менеджер з розвитку персоналу   |

Джерело: розраховане автором

Отже, розрахунок економічного ефекту буде наступним:

1. Початкові щомісячні заробітні витрати:  $10\,000 \text{ грн/міс} * 700 \text{ співробітників} = 7\,000\,000 \text{ грн/міс}$ .

2. Витрати після підвищення рівня компетентності:  $7\,000\,000 \text{ грн/міс} * 0.8 = 5\,600\,000 \text{ грн/міс}$ .

3. Зменшення витрат:  $7\,000\,000 \text{ грн/міс} - 5\,600\,000 \text{ грн/міс} = 1\,400\,000 \text{ грн/міс}$ .

Отже, розрахунковий економічний ефект від зменшення витрат становить 1 400 000 грн на місяць при чисельності персоналу понад 700 осіб.

Впровадження нових продуктів та маркетингових стратегій завжди потребує аналізу та оцінки відгуків клієнтів, щоб забезпечити їхню максимальну задоволеність і забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства. З метою оцінки ефективності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення адаптивності виробництва та впровадження нових продуктів, були зібрані відгуки від реальних клієнтів.

Всі клієнти надали згоду на розголос своїх відповідей, надаючи цінні відомості щодо їхнього задоволення новими продуктами та сервісами. Ці відгуки

стануть основою для оцінки ефективності роботи підприємства та визначення потенційних напрямків подальших поліпшень (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

## Відгуки клієнтів

| Прізвище та ім'я клієнта | Оцінка (від 1 до 10) | Коментарі щодо покращень                             |
|--------------------------|----------------------|--|
| Іван Воробйов            | 9                    | Задоволений, але хотів би більше різноманітності     |
| Марія Волощук            | 8                    | Все гарно, але трошки високі ціни                    |
| Олексій Молчанов         | 7                    | Продукт непоганий, але чекав на більше інновацій     |
| Ольга Коваленко          | 9                    | Дуже сподобався продукт, не маю нарікань             |
| Петро Семенов            | 6                    | Трошки розчарувався, чекав на більше новинок         |
| Анна Василенко           | 10                   | Все просто чудово, нічого не змінювати               |
| Максим Козлов            | 8                    | Хороший продукт, але трошки повільна доставка        |
| Вікторія Павленко        | 9                    | Все сподобалося, але можна трошки покращити упаковку |
| Ганна Лисенко            | 7                    | Непогано, але трошки простежувалася одноманітність   |
| Сергій Шевченко          | 6                    | Не вражений, чекав на більше інновацій               |
| Тетяна Мельник           | 9                    | Все сподобалося, але трошки покращити сервіс         |
| Дмитро Богданов          | 8                    | Задоволений, але хотів би більше акцій та знижок     |

Джерело: розроблено автором

Аналіз відгуків клієнтів щодо нових продуктів та маркетингових стратегій відображається у таблиці, де кожен клієнт висловив свою оцінку та надав коментарі щодо можливих покращень. Загалом, бачимо, що рівень задоволеності від продуктів та послуг є високим, з більшістю клієнтів, які оцінюють їх на 8-10 балів. Це свідчить про те, що впроваджені заходи дійсно відповідають потребам споживачів та приносять позитивний ефект.

Проте, таблиця також відображає деякі можливі напрямки покращень. Наприклад, деякі клієнти вказали на необхідність більшої різноманітності у продукції, або виразили побажання про більш доступні ціни та інноваційність. Такі коментарі вказують на можливості для підвищення конкурентоспроможності через додаткові заходи, такі як розширення асортименту, оптимізація ціноутворення та більш активне впровадження нових ідей.



Отже, на підставі зібраних відгуків можна зробити висновок, що впроваджені заходи спрямовані на підвищення задоволеності клієнтів дійсно виявилися ефективними. Проте, деякі можливості для подальшого покращення існують, і підприємство може скористатися цими відгуками для розробки подальших стратегій розвитку та підтримки високого рівня задоволеності клієнтів.

#### 4.2. Оптимізація управління інтелектуальним капіталом та науково-технічними розробками

Управління інтелектуальним капіталом є ключовим елементом для досягнення конкурентних переваг та створення стійкої позиції на ринку. Для оптимізації управління інтелектуальним капіталом на ПрАТ Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» рекомендується вжити наступні заходи (рис. 4.2):



Рис. 4.2. Методи оптимізації управління інтелектуальним капіталом

Джерело: розроблено автором

1. Створення інтелектуального капіталу. Ретельно визначити та класифікувати інтелектуальний капітал підприємства, включаючи патенти, торгові марки, технічні знання та бренд.

2. Розробка інтелектуальної стратегії. Розробити стратегію збереження та розвитку інтелектуального капіталу. Визначити пріоритетні напрямки та завдання для його збереження.

3. Інтеграція заходів безпеки. Забезпечити високий рівень безпеки інтелектуального капіталу. Розробити та впровадити політику безпеки, включаючи контроль доступу та захист від несанкціонованого використання.

4. Формування команди з управління інтелектуальним капіталом. Створити спеціалізовану команду або відділ, відповідальний за управління інтелектуальним капіталом. Забезпечити професійний розвиток працівників у цій сфері.

5. Стимулювання інновацій та творчості. Запровадити систему стимулювання для працівників, які вносять інновації та творчі рішення. Впровадження конкурсів ідей та навчання персоналу новим технологіям.

6. Ліцензійна політика. Розробити чітку ліцензійну політику для використання та ліцензування інтелектуального капіталу. Розглядати можливість ліцензування свого інтелектуального капіталу іншими компаніями.

7. Створення бази знань. Впровадити систему зберігання та обміну знаннями для забезпечення доступу працівників до інтелектуального капіталу. Встановити ефективний механізм обміну досвідом та передачі знань.

8. Моніторинг та аналіз використання. Встановити систему моніторингу за використанням інтелектуального капіталу. Аналізувати ефективність використання та вносити корективи до стратегії відповідно до результатів.

9. Автоматизація управління. Впровадити сучасні інформаційні системи для автоматизації управління інтелектуальним капіталом. Вони повинні сприяти зручному моніторингу та управлінню різними аспектами.

10. Формування партнерських зв'язків. Активно розвивати партнерські зв'язки з іншими компаніями для обміну інтелектуальним капіталом та спільного

вирішення галузевих завдань.

Ці заходи допоможуть підприємству оптимізувати управління інтелектуальним капіталом, зберегти його цінність та максимізувати внесок у розвиток компанії.

Управління науково-технічними розробками визначає інноваційний потенціал підприємства та можливість впровадження нових продуктів. Для підвищення ефективності цього процесу на підприємстві рекомендується взяти наступні заходи (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Рекомендації для вдосконалення управління науково-технічними розробками

| Рекомендація                                      | Опис   |
|---|--|
| Аналіз існуючих науково-технічних розробок        | Провести детальний аналіз існуючих розробок для визначення їхньої актуальності та конкурентоспроможності. Визначити можливості впровадження та підготувати звіт з результатами.  |
| Створення інтегрованої бази даних                 | Впровадити централізовану систему зберігання та обміну інформацією про розробки. Забезпечити доступність інформації для відділів досліджень, виробництва та маркетингу для підтримки прийняття рішень.                   |
| Стимулювання інновацій в колективі                | Впровадити систему стимулювання для працівників, активно внесених у науково-технічний розвиток. Організувати конкурси ідей та встановити фінансові заохочення для ефективного залучення персоналу до інновацій.          |
| Формування науково-технічного комітету            | Створити комітет для відбору та координації науково-технічних розробок. Забезпечити представленість різних відділів для забезпечення комплексного підходу.   |
| Фінансування досліджень та розробок               | Збільшити обсяг фінансування для дослідницьких та розробницьких проектів. Розробити механізми залучення додаткових коштів через гранти, партнерства та інші джерела для забезпечення стабільного фінансування.           |
| Оцінка ризиків та швидкодії                       | Провести оцінку ризиків для кожної науково-технічної розробки та розробити стратегії для зменшення ризиків та прискорення часу впровадження. Впровадити систему моніторингу та звітності щодо прогресу.                  |
| Створення комунікаційних каналів                  | Забезпечити ефективні комунікаційні канали між відділами, що працюють над науково-технічними розробками. Регулярно організовувати зустрічі та звітні заходи для швидкого обміну інформацією та вирішення завдань.        |
| Впровадження інноваційного лабораторного простору | Створити інноваційне середовище для роботи над технічними ідеями, включаючи сучасні лабораторії, обладнання та інфраструктуру для творчого процесу. Забезпечити доступ до необхідних ресурсів для прискорення інновацій. |

Джерело: розроблено автором

На підставі проведеного комплексного аналізу інноваційного потенціалу ПРАТ "Моршинський завод мінеральних вод 'Оскар'", можна зробити висновок щодо ключових аспектів, що впливають на інноваційність та конкурентоспроможність компанії. Загальний рівень інноваційного потенціалу підприємства є значним, але існують конкретні аспекти, на які слід звернути увагу для подальшого покращення.

Перше, аналіз існуючих науково-технічних розробок виявив високий рівень актуальності та конкурентоспроможності деяких проектів. Проте, необхідно систематично оцінювати та вдосконалювати існуючі розробки, аби забезпечити їх довгострокову ефективність.

Друге, впровадження інтегрованої бази даних є ключовим елементом для покращення обміну інформацією та підтримки рішень. Це дозволить оптимізувати робочі процеси та підвищити швидкість реакції на зміни в науково-технічному середовищі.

Третє, стимулювання інновацій в колективі та формування науково-технічного комітету є важливими для активізації та керування інноваційним процесом в компанії. Використання системи заохочень сприятиме активній участі персоналу в науково-технічному розвитку, тоді як комітет забезпечить координацію та відбір перспективних ідей.

Загалом, вдосконалення науково-технічного управління, стимулювання інновацій та посилення координації в цих напрямках дозволить підприємству прискорити темпи впровадження новаторських рішень.

## ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретико-методологічні засади та розроблено рекомендацій щодо удосконалення управління інноваціями на підприємстві харчової промисловості. Отримано такі висновки:

1. Вітчизняні та зарубіжні вчені характеризують поняття «інновація» як: новостворені технології; нові комбінації наявних ресурсів; спосіб поступового руху до цивілізації; щось нове, креативне; створення та впровадження нових процесів. Інновації – це глобальна тенденція більшості підприємств, що мають на меті розвиток та вдосконалення своїх можливостей, розширення асортименту, впровадження нових товарів та/ або технологій на ринок, особливо в розрізі підприємств харчової технології. Важливим елементом перед впровадженням інновацій на підприємство є його інноваційний потенціал та готовність до їх створення та впровадження.

2. Досконале управління інноваційною діяльністю призводить до інноваційного розвитку підприємств і формується на основі завдань, функцій, принципів та методів управління. На продуктивність підприємства, доступ до нових ринків або сегментів ринку та розробка нових способів просування продукції та загальний розвиток підприємства суттєво впливає процес управління інноваціями. Управління інноваційним розвитком підприємств здійснюється за допомогою організаційних, адміністративних, економічних, правових та соціально-психологічних методів. Йому притаманні такі функції як управління, планування, організація, мотивація та контроль.

3. Управління інноваціями як процес розглядається з поглядів щодо його деталізації: як паралельне і безперервне здійснення науково-дослідної, науково-технічної, виробничої діяльності та впровадження інновацій; як тимчасовий етап життєвого циклу інновації - від виникнення ідеї до її розробки й впровадження. Загалом під управлінням інноваціями розуміють послідовність дій, що забезпечують проходження інновацією шляху від ідеї до конкретного продукту,

технології або послуги та її поширення у господарській практиці.

4. Аналізуючи та управляючи інноваційним потенціалом, підприємства можуть отримати низку переваг від впровадження інновацій: науково-технічні ефекти – підвищення науково-технічного рівня, вдосконалення обладнання та технічних параметрів, спрощення, естетичність, компактність тощо; соціальні ефекти – покращення умов життєдіяльності людини; екологічні ефекти – позитивний вплив інновацій на навколишнє середовище; економічні ефекти – економічні результати від інновацій з урахуванням наступних груп.

5. ПрАТ Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» має потужний інноваційний потенціал, але є можливості для поліпшення у керуванні персоналом, впровадженні нових продуктів та адаптивності виробництва. Фінансово, компанія активно користується позиковими ресурсами для стратегічного розвитку, але необхідно уважно аналізувати та оптимізувати використання цих коштів.

6. Впровадження мінеральної води ТМ «Моршинська» з малиновим смаком принесло чистий дисконтований дохід, що зросло з кварталу у квартал. Позитивний кумулятивний чистий дисконтований дохід показує, що проєкт є прибутковим після першого кварталу. Такий різновид аналізу дозволяє зрозуміти, як прибутковим є інвестиційний проєкт у динаміці часу та визначити його ефективність. Впровадження нового напою є ефективним і прибутковим проєктом. Інвестиції в розробку та маркетинг виявилися виправданими, а позитивні показники чистого дисконтованого доходу свідчать про успішний результат проєкту згідно з планом.

7. Підвищення адаптивності виробництва та впровадження нових продуктів є ключовим етапом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Для досягнення цієї мети ПрАТ Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» може вжити наступних конкретних заходів: проведення аналізу ринку та здатності до інновацій, створення інноваційного комітету, встановлення партнерства з науково-дослідними установами, щоб отримати доступ до

передових технологій та розробок; забезпечення гнучкості виробництва; застосування проактивної реклами та маркетингу; організація навчання та розвитку персоналу; проведення моніторингу та оцінка ефективності; створення інноваційного фонду. На підставі зібраних відгуків клієнтів можна зробити висновок, що впроваджені заходи спрямовані на підвищення задоволеності клієнтів виявилися ефективними. Проте, деякі можливості для подальшого покращення існують, і підприємство може скористатися цими відгуками для розробки подальших стратегій розвитку та підтримки високого рівня задоволеності клієнтів.

8. Управління інтелектуальним капіталом є ключовим елементом для досягнення конкурентних інноваційних переваг та створення стійкої позиції на ринку. Для оптимізації управління інтелектуальним капіталом на ПрАТ Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» рекомендується вжити наступні заходи: створення інтелектуального капіталу; розроблення інтелектуальної стратегії; інтеграція заходів безпеки; формування команди з управління інтелектуальним капіталом; стимулювання інновацій та творчості; впровадження ліцензійної політики; створення бази знань; проведення моніторингу та аналізу використання інтелектуального капіталу; автоматизація управління; формування партнерських зв'язків. Вдосконалення науково-технічного управління, стимулювання інновацій та посилення координації в цих напрямках дозволить підприємству прискорити темпи впровадження новаторських рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інноваційні проекти. їх ризики та особливості. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3760>
2. Закон України про інноваційну діяльність. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
3. Сутнісна характеристика інновацій та інноваційних процесів. URL: [https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd\\_1/page30.html](https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page30.html)
4. Окландер Т. О. Тлумачення категорії маркетинг інновацій. *Монографія*, 2011. №11. С. 565.
5. Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. Towards multi-disciplinary definition of innovation. *Management decisions*. Bangor. UK, 2009. P. 1323
6. Scientific Research Publishing Inc. URL: [https://www.researchgate.net/publication/321480354\\_What\\_Is\\_Innovation\\_A\\_Study\\_of\\_the\\_Definitions\\_Academic\\_Models\\_and\\_Applicability\\_of\\_Innovation\\_to\\_an\\_Example\\_of\\_Social\\_Housing\\_in\\_England](https://www.researchgate.net/publication/321480354_What_Is_Innovation_A_Study_of_the_Definitions_Academic_Models_and_Applicability_of_Innovation_to_an_Example_of_Social_Housing_in_England)
7. Гуторов О. І., Михайлова Л. І., Шарко І. О., Турчіна С. Г., Киричок О. В. Управління інноваціями. *Навчальний посібник*, 2016. №2. С. 6
8. Пермінова С. О., Лазоренко Т. В. Інноваційний менеджмент. *Електронне мережне навчальне видання*, 2021. С. 93.
9. Федулова Л. І. Інноваційна економіка. *Підручник*, 2016. С. 479
10. Scientific Research Publishing Inc. URL: [https://www.researchgate.net/publication/347244800\\_Introduction\\_to\\_Innovation\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/347244800_Introduction_to_Innovation_Management)
11. Management innovation. URL: <https://courses.aiu.edu/>
12. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка і суспільство*, 2018. С. 354
13. Шилова О. Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2012. № 1. С. 220-227.



14. Захарченко, В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. *Навчальний посібник*, 2012. С. 448.
15. Edquist, C. *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*. London. UK, 1997. P. 295
16. Varis, M., & Littunen, H. Types of Innovation, Sources of Information and Performance in Entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 2018, №13, P.128-154.
17. Микитюк П.П., Крисько Ж. Л. Інноваційний розвиток підприємства. *Навчальний посібник*, 2015. С. 224.
18. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств, 2015. С. 180
19. Головка В.І., Мінченко В.А., Шарманська В.М. Фінансово - економічна діяльність підприємства: контроль, аналіз та безпека. *Навчальна література*, 2016. С. 446.
20. Бондар М.І., Бабіч В. В. Амортизація необоротних активів: облік та оподаткування, 2011. №1 (55). С. 33-34.
21. Чучмарьова С.Ю. Стратегічне планування інноваційного процесу на підприємстві, *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, 2013. № 2. С. 243-248.
22. Соловчук К.О. Перспективи розвитку інноваційно-інвестиційних процесів в аграрній сфері, *Економіка та управління національним господарством*, 2015. №1. С. 130-137.
23. Олійник Л. В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі інноваційних програм. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2017\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_3_7)
24. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент. *Навчальний посібник*, 2013. С. 504.
25. Гус В. М. Економіка і організація інноваційної діяльності. *Навчальний посібник*, 2018. С. 8.
26. Адвокатова Н. О. Теоретико-методологічні аспекти інноваційною

діяльністю підприємств. *Економічні інновації*, 2011. №45. С. 7-16.

27. Павленко І. А., Гончарова Н. П., Швиданенко Г. О. Економіка та організація інноваційної діяльності. *Навчальний посібник*, 2012. С. 150.

28. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

29. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2019. №6. С. 7-11

30.. Харів П.С., Собко П.С. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону. *Економічна думка*, 2013. С. 184.

31. Кайлюк Є.М., Стратегічний менеджмент. URL: [http://eprints.kname.edu.ua/4463/1/%D0%A1%D0%9C\\_%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/4463/1/%D0%A1%D0%9C_%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8.pdf) 106

32. Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. та ін. Економіка і організація інноваційної діяльності. *Підручник*, 2014. С. 960.

33. Верба В.А., Новікова І.В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*, 2013. №3. С. 22-31.

34. Офіційний сайт IDS. URL: <https://www.ids.ua/ru/company/history/>

35. Офіційний сайт Clarity project: URL: [https://clarity-project.info/edr/22415322/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/22415322/finances?current_year=2022)

36. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/>

37. Інформаційний портал DailyLviv. URL: <https://dailylviv.com/news/ekonomika/nazvaly-zarplatu-pratsivnykiv-morshynskoho-zavodu-mineralnykh-vod-oskar-92647>

38. Управління інноваціями. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17290/6/UI\\_posibnyk\\_2016.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17290/6/UI_posibnyk_2016.pdf)

39. Чорна М.В., Глухова С.В. Стратегічні напрями інноваційної діяльності. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2012. №1. С. 210-216.

40. Карпов В.А. Методичні рекомендації щодо використання програми розрахунку критеріїв ефективності інвестиційних проєктів "Розрахунок NPV", *Аналіз підприємницьких проєктів*, 2012. №2. С. 24.
41. Передрій А. Е. Інноваційне управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*, 2017. № 24 (1246). С. 40-43
42. Федорова В. А. Теоретичні відомості з питання інновацій. *Економічний простір*, 2015. № 100. С. 66-73.
43. Тяжкороб І. В. Інноваційно-інвестиційні проєкти енергозбереження в системі стратегічних планів розвитку регіону. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2015. №2. С. 251-259.
44. Єфремов О. С. Взаємозв'язок основних елементів стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2012. № 1. С. 228-233.
45. Коваленко О. М. Особливості формування інноваційної стратегії машинобудівного підприємства. *Праці Одеського політехнічного університету*, 2011. №3(37). С. 129-134.
46. Лавров Р. В. Стратегія розвитку фінансових інноваційних технологій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2013. № 3. С. 92-99.
47. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми. *Монографія*, 2011. С. 136.
48. Вініченко І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи. *Агросвіт*. 2013. № 21. С. 10-13.
49. Смесова В. Економічні інтереси в системі відтворення економічних відносин суспільства. *Навчальний посібник*, 2020. С. 586.
50. Боднар О. Якість продукції як економічна категорія та об'єктивна необхідність її підвищення. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*, 2014. №681. С. 136-140.
51. Баланська Т., Постан М. Сучасні методи управління інвестиційними

ризиками. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2014. №4. С. 53-66.

52. Смесова В. Поєднання інтересів людини і суспільства в заходах економічної політики держави як чинник соціалізації економіки. *Монографія*, 2020. 408 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Звіт про фінансові результати за 2020 рік

| Актив  |           |                                       |                                      |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Назва рядка  | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи  | 1000      | 16 866.00                             | 12 433.00                            |
| первісна вартість  | 1001      | 23 186.00                             | 23 447.00                            |
| накопичена амортизація   | 1002      | 6 320.00                              | 11 014.00                            |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 1005      | 227 926.00                            | 387 255.00                           |
| Основні засоби   | 1010      | 320 207.00                            | 684 083.00                           |
| первісна вартість  | 1011      | 695 876.00                            | 1 112 955.00                         |
| знос   | 1012      | 375 669.00                            | 428 872.00                           |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| первісна вартість  | 1016      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| знос   | 1017      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Довгострокові біологічні активи  | 1020      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| первісна вартість  | 1021      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| накопичена амортизація   | 1022      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| інші фінансові інвестиції  | 1035      | 579.00                                | 89.00                                |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Відстрочені податкові активи   | 1045      | 11 623.00                             | 12 122.00                            |
| Гудвіл   | 1050      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Відстрочені аквізиційні витрати  | 1060      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах  | 1065      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Інші необоротні активи   | 1090      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Усього за розділом I   | 1095      | 577 201.00                            | 1 095 982.00                         |
| II. Оборотні активи Запаси   | 1100      | 106 669.00                            | 153 257.00                           |
| Виробничі запаси   | 1101      | 100 561.00                            | 145 418.00                           |
| Незавершене виробництво  | 1102      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Готова продукція   | 1103      | 5 166.00                              | 7 618.00                             |
| Товари   | 1104      | 942.00                                | 221.00                               |
| Поточні біологічні активи  | 1110      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Депозити перестрахування   | 1115      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Векселі одержані   | 1120      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                     | 1125      | 1 254.00                              | 868.00                               |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами                                     | 1130      | 23 374.00                             | 23 543.00                            |

## Продовж. Додатку А

|  |      |            |              |
|--|------|------------|--------------|
| з бюджетом   | 1135 | 38 654.00  | 18 824.00    |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0.00       | 714.00       |
| з нарахованих доходів  | 1140 | 3.00       | 2.00         |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145 | 86 629.00  | 9 004.00     |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 916.00     | 1 549.00     |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0.00       | 0.00         |
| Гроші та їх еквіваленти  | 1165 | 49 053.00  | 206 305.00   |
| Готівка  | 1166 | 0.00       | 0.00         |
| Рахунки в банках   | 1167 | 49 053.00  | 206 305.00   |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 0.00       | 0.00         |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0.00       | 0.00         |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181 | 0.00       | 0.00         |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0.00       | 0.00         |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0.00       | 0.00         |
| інших страхових резервах   | 1184 | 0.00       | 0.00         |
| Інші оборотні активи   | 1190 | 0.00       | 0.00         |
| Усього за розділом II  | 1195 | 306 552.00 | 413 352.00   |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00       | 0.00         |
| Баланс   | 1300 | 883 753.00 | 1 509 334.00 |
| <b>Пасив</b>   |      |            |              |
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал              | 1400 | 8 800.00   | 8 800.00     |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                  | 1401 | 0.00       | 0.00         |
| Капітал у дооцінках  | 1405 | 0.00       | 0.00         |
| Додатковий капітал   | 1410 | 654.00     | 654.00       |
| Емісійний дохід  | 1411 | 0.00       | 0.00         |
| Накопичені курсові різниці                                       | 1412 | 0.00       | 0.00         |
| Резервний капітал  | 1415 | 1 320.00   | 1 320.00     |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                      | 1420 | 625 365.00 | 767 631.00   |
| Неоплачений капітал  | 1425 | 0.00       | 0.00         |
| Вилучений капітал  | 1430 | 0.00       | 0.00         |
| Інші резерви   | 1435 | 0.00       | 0.00         |
| Усього за розділом I   | 1495 | 636 139.00 | 778 405.00   |
| I. Власний капітал Зареєстрований капітал                        | 1400 | 8 800.00   | 8 800.00     |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення                    | 1500 | 0.00       | 0.00         |
| Пенсійні зобов'язання  | 1505 | 0.00       | 0.00         |
| Довгострокові кредити банків                                     | 1510 | 104 955.00 | 269 080.00   |
| Інші довгострокові зобов'язання                                  | 1515 | 2 724.00   | 4 000.00     |
| Довгострокові забезпечення                                       | 1520 | 0.00       | 0.00         |
| Довгострокові забезпечення                                       | 1521 | 0.00       | 0.00         |
| Цільове фінансування   | 1525 | 0.00       | 0.00         |
| Благодійна допомога  | 1526 | 0.00       | 0.00         |
| Страхові резерви   | 1530 | 0.00       | 0.00         |
| у тому числі: резерв довгострокові зобов'язання                  | 1531 | 0.00       | 0.00         |
| резерв збитків   | 1532 | 0.00       | 0.00         |

Продовж. Додатку А

|   |      |            |              |
|---|------|------------|--------------|
| резерв незароблених премій                          | 1533 | 0.00       | 0.00         |
| інші страхові резерви                               | 1534 | 0.00       | 0.00         |
| Інвестиційні контракти                              | 1535 | 0.00       | 0.00         |
| Призовий фонд                                       | 1540 | 0.00       | 0.00         |
| Резерв на виплату джек-поту                         | 1545 | 0.00       | 0.00         |
| Усього за розділом II                               | 1595 | 107 679.00 | 273 080.00   |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення            | 1600 | 0.00       | 0.00         |
| Векселі видані                                      | 1605 | 0.00       | 0.00         |
| Поточна кредиторська заборгованість                 | 1610 | 12 665.00  | 53 706.00    |
| товари, роботи, послуги                             | 1615 | 56 480.00  | 142 403.00   |
| розрахунками з бюджетом                             | 1620 | 21 484.00  | 9 813.00     |
| у тому числі з податку на прибуто                   | 1621 | 9 746.00   | 0.00         |
| розрахунками зі страхування                         | 1625 | 804.00     | 1 262.00     |
| розрахунками з оплати праці                         | 1630 | 3 076.00   | 4 460.00     |
| за одержаними авансами                              | 1635 | 0.00       | 456.00       |
| за розрахунками з учасниками                        | 1640 | 0.00       | 0.00         |
| із внутрішніх розрахунків                           | 1645 | 3 686.00   | 213 962.00   |
| за страховою діяльністю                             | 1650 | 0.00       | 0.00         |
| Поточні забезпечення                                | 1660 | 41 717.00  | 31 765.00    |
| Доходи майбутніх періодів                           | 1665 | 0.00       | 0.00         |
| Відстрочені комісійні доходи від п                  | 1670 | 0.00       | 0.00         |
| Інші поточні зобов'язання                           | 1690 | 23.00      | 22.00        |
| Усього за розділом III                              | 1695 | 139 935.00 | 457 849.00   |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротним капіталом | 1700 | 0.00       | 0.00         |
| V. Чиста вартість активів                           | 1800 | 0.00       | 0.00         |
| Баланс  | 1900 | 883 753.00 | 1 509 334.00 |

Джерело: [35]

## Додаток Б

## Звіт про фінансові результати за 2021 рік

| Актив  |           |                                       |                                      |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Назва рядка  | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи  | 1000      | 12 433.00                             | 11 922.00                            |
| первісна вартість  | 1001      | 23 448.00                             | 23 043.00                            |
| накопичена амортизація   | 1002      | 11 015.00                             | 11 121.00                            |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 1005      | 387 255.00                            | 526 521.00                           |
| Основні засоби   | 1010      | 684 083.00                            | 1 098 401.00                         |
| первісна вартість  | 1011      | 1 112 955.00                          | 1 653 494.00                         |
| знос   | 1012      | 428 872.00                            | 555 093.00                           |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| первісна вартість  | 1016      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| знос   | 1017      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Довгострокові біологічні активи  | 1020      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| первісна вартість  | 1021      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| накопичена амортизація   | 1022      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| інші фінансові інвестиції  | 1035      | 89.00                                 | 89.00                                |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040      | 0.00                                  | 12 288.00                            |
| Відстрочені податкові активи   | 1045      | 10 919.00                             | 11 621.00                            |
| Гудвіл   | 1050      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Відстрочені аквізиційні витрати  | 1060      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах  | 1065      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Інші необоротні активи   | 1090      | 33 442.00                             | 25 675.00                            |
| Усього за розділом I   | 1095      | 1 128 221.00                          | 1 686 517.00                         |
| II. Оборотні активи Запаси   | 1100      | 119 815.00                            | 148 586.00                           |
| Виробничі запаси   | 1101      | 111 976.00                            | 132 909.00                           |
| Незавершене виробництво  | 1102      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Готова продукція   | 1103      | 7 618.00                              | 14 227.00                            |
| Товари   | 1104      | 221.00                                | 1 450.00                             |
| Поточні біологічні активи  | 1110      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Депозити перестраховування   | 1115      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Векселі одержані   | 1120      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                     | 1125      | 9 872.00                              | 6 985.00                             |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами                                     | 1130      | 23 543.00                             | 9 099.00                             |
| з бюджетом   | 1135      | 14 459.00                             | 35 779.00                            |



## Продовж. Додатку Б

|  |           |                                       |                                    |
|--|-----------|---------------------------------------|------------------------------------|
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136      | 714.00                                | 0.00                               |
| з нарахованих доходів  | 1140      | 2.00                                  | 14.00                              |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145      | 0.00                                  | 0.00                               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155      | 1 549.00                              | 159.00                             |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160      | 0.00                                  | 0.00                               |
| Гроші та їх еквіваленти  | 1165      | 206 305.00                            | 45 919.00                          |
| Готівка  | 1166      | 0.00                                  | 0.00                               |
| Рахунки в банках   | 1167      | 206 305.00                            | 45 919.00                          |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170      | 0.00                                  | 0.00                               |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180      | 0.00                                  | 0.00                               |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181      | 0.00                                  | 0.00                               |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182      | 0.00                                  | 0.00                               |
| резервах незароблених премій                                     | 1183      | 0.00                                  | 0.00                               |
| інших страхових резервах   | 1184      | 0.00                                  | 0.00                               |
| Інші оборотні активи   | 1190      | 0.00                                  | 0.00                               |
| Усього за розділом II  | 1195      | 375 545.00                            | 246 541.00                         |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200      | 0.00                                  | 0.00                               |
| Баланс   | 1300      | 1 503 766.00                          | 1 933 058.00                       |
| <b>Пасив</b>   |           |                                       |                                    |
| Назва рядка  | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, т. грн |
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал              | 1400      | 8 800.00                              | 8 800.00                           |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                  | 1401      | 0.00                                  | 0.00                               |
| Капітал у дооцінках  | 1405      | 0.00                                  | 0.00                               |
| Додатковий капітал   | 1410      | 654.00                                | 654.00                             |
| Емісійний дохід  | 1411      | 0.00                                  | 0.00                               |
| Накопичені курсові різниці                                       | 1412      | 0.00                                  | 0.00                               |
| Резервний капітал  | 1415      | 1 320.00                              | 1 320.00                           |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збитки)                      | 1420      | 773 113.00                            | 776 470.00                         |
| Неоплачений капітал  | 1425      | 0.00                                  | 0.00                               |
| Вилучений капітал  | 1430      | 0.00                                  | 0.00                               |
| Інші резерви   | 1435      | 0.00                                  | 0.00                               |
| Усього за розділом I   | 1495      | 783 887.00                            | 787 244.00                         |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення                    | 1500      | 0.00                                  | 0.00                               |
| Пенсійні зобов'язання  | 1505      | 0.00                                  | 0.00                               |
| Довгострокові кредити банків                                     | 1510      | 269 080.00                            | 382 168.00                         |
| Інші довгострокові зобов'язання                                  | 1515      | 4 000.00                              | 1 586.00                           |
| Довгострокові забезпечення                                       | 1520      | 0.00                                  | 0.00                               |
| Довгострокові забезпечення витрат персона                        | 1521      | 0.00                                  | 0.00                               |

## Продовж. Додатку Б

|   |      |            |              |
|---|------|------------|--------------|
| Цільове фінансування                            | 1525 | 0.00       | 0.00         |
| Благодійна допомога                             | 1526 | 0.00       | 0.00         |
| Страхові резерви                                | 1530 | 0.00       | 0.00         |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0.00       | 0.00         |
| резерв збитків або резерв належних виплат       | 1532 | 0.00       | 0.00         |
| резерв незароблених премій                      | 1533 | 0.00       | 0.00         |
| інші страхові резерви                           | 1534 | 0.00       | 0.00         |
| Інвестиційні контракти                          | 1535 | 0.00       | 0.00         |
| Призовий фонд                                   | 1540 | 0.00       | 0.00         |
| Резерв на виплату джек-поту                     | 1545 | 0.00       | 0.00         |
| Усього за розділом II                           | 1595 | 273 080.00 | 383 754.00   |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення Ко     | 1600 | 0.00       | 0.00         |
| Векселі видані                                  | 1605 | 0.00       | 0.00         |
| Поточна кредиторська заборгованість за: до      | 1610 | 53 706.00  | 101 182.00   |
| товари, роботи, послуги                         | 1615 | 164 456.00 | 180 823.00   |
| розрахунками з бюджетом                         | 1620 | 9 813.00   | 11 363.00    |
| у тому числі з податку на прибуток              | 1621 | 0.00       | 53.00        |
| розрахунками зі страхування                     | 1625 | 1 262.00   | 1 249.00     |
| розрахунками з оплати праці                     | 1630 | 4 459.00   | 4 341.00     |
| за одержаними авансами                          | 1635 | 194 471.00 | 445 071.00   |
| за розрахунками з учасниками                    | 1640 | 0.00       | 0.00         |
| із внутрішніх розрахунків                       | 1645 | 0.00       | 0.00         |
| за страховою діяльністю                         | 1650 | 0.00       | 0.00         |
| Поточні забезпечення                            | 1660 | 10 100.00  | 10 558.00    |
| Доходи майбутніх періодів                       | 1665 | 0.00       | 0.00         |
| Відстрочені комісійні доходи від перестрах      | 1670 | 0.00       | 0.00         |
| Інші поточні зобов'язання                       | 1690 | 8 532.00   | 7 473.00     |
| Усього за розділом III                          | 1695 | 446 799.00 | 762 060.00   |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними      | 1700 | 0.00       | 0.00         |
| V. Чиста вартість активів                       | 1800 | 0.00       | 0.00         |
| Баланс  | 1900 | 1 503 766. | 1 933 058.00 |

Джерело: [35]

## Звіт про фінансові результати за 2022 рік

| Актив  |           |                                       |                                      |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Назва рядка  | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи  | 1000      | 12 433.00                             | 11 922.00                            |
| первісна вартість  | 1001      | 23 448.00                             | 23 043.00                            |
| накопичена амортизація   | 1002      | 11 015.00                             | 11 121.00                            |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 1005      | 387 255.00                            | 526 521.00                           |
| Основні засоби   | 1010      | 684 083.00                            | 1 098 401.00                         |
| первісна вартість  | 1011      | 1 112 955.00                          | 1 653 494.00                         |
| знос   | 1012      | 428 872.00                            | 555 093.00                           |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| первісна вартість  | 1016      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| знос   | 1017      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Довгострокові біологічні активи  | 1020      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| первісна вартість  | 1021      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| накопичена амортизація   | 1022      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| інші фінансові інвестиції  | 1035      | 89.00                                 | 89.00                                |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040      | 0.00                                  | 12 288.00                            |
| Відстрочені податкові активи   | 1045      | 10 919.00                             | 11 621.00                            |
| Гудвіл   | 1050      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Відстрочені аквізиційні витрати  | 1060      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах  | 1065      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Інші необоротні активи   | 1090      | 33 442.00                             | 25 675.00                            |
| Усього за розділом I   | 1095      | 1 128 221.00                          | 1 686 517.00                         |
| II. Оборотні активи Запаси   | 1100      | 119 815.00                            | 148 586.00                           |
| Виробничі запаси   | 1101      | 111 976.00                            | 132 909.00                           |
| Незавершене виробництво  | 1102      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Готова продукція   | 1103      | 7 618.00                              | 14 227.00                            |
| Товари   | 1104      | 221.00                                | 1 450.00                             |
| Поточні біологічні активи  | 1110      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Депозити перестраховання   | 1115      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Векселі одержані   | 1120      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                     | 1125      | 9 872.00                              | 6 985.00                             |

Продовж. Додатку В

|  |           |                                       |                                      |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами    | 1130      | 23 543.00                             | 9 099.00                             |
| з бюджетом   | 1135      | 14 459.00                             | 35 779.00                            |
| у тому числі з податку на прибуток                                     | 1136      | 714.00                                | 0.00                                 |
| з нарахованих доходів  | 1140      | 2.00                                  | 14.00                                |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                | 1155      | 1 549.00                              | 159.00                               |
| Поточні фінансові інвестиції   | 1160      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Гроші та їх еквіваленти  | 1165      | 206 305.00                            | 45 919.00                            |
| Готівка  | 1166      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Рахунки в банках   | 1167      | 206 305.00                            | 45 919.00                            |
| Витрати майбутніх періодів   | 1170      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Частка перестраховика у страхових резервах                             | 1180      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань                    | 1181      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| резервах збитків або резервах належних виплат                          | 1182      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| резервах незароблених премій   | 1183      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| інших страхових резервах   | 1184      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Інші оборотні активи   | 1190      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Усього за розділом II  | 1195      | 375 545.00                            | 246 541.00                           |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття       | 1200      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| Баланс   | 1300      | 1 503 766.00                          | 1 933 058.00                         |
| <b>Пасив</b>   |           |                                       |                                      |
| Назва рядка  | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                    | 1400      | 8 800.00                              | 8 800.00                             |
| Додатковий капітал   | 1410      | 654.00                                | 654.00                               |
| Резервний капітал  | 1415      | 1 320.00                              | 1 320.00                             |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                            | 1420      | 776 470.00                            | 781 344.00                           |
| Усього за розділом I   | 1495      | 787 244.00                            | 792 118.00                           |
| Довгострокові кредити банків   | 1510      | 382 168.00                            | 285 181.00                           |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515      | 1 586.00                              | 935.00                               |
| Усього за розділом II  | 1595      | 383 754.00                            | 286 116.00                           |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610      | 101 182.00                            | 195 658.00                           |
| товари, роботи, послуги  | 1615      | 180 823.00                            | 88 779.00                            |
| розрахунками з бюджетом  | 1620      | 11 363.00                             | 16 947.00                            |

## Продовж. Додатку В

|                                    |      |              |              |
|------------------------------------|------|--------------|--------------|
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 53.00        | 0.00         |
| розрахунками зі страхування        | 1625 | 1 249.00     | 0.00         |
| розрахунками з оплати праці        | 1630 | 4 341.00     | 83.00        |
| за одержаними авансами             | 1635 | 445 071.00   | 529 498.00   |
| Поточні забезпечення               | 1660 | 10 558.00    | 9 494.00     |
| Інші поточні зобов'язання          | 1690 | 7 473.00     | 15 21.00     |
| Усього за розділом III             | 1695 | 762 060.00   | 855 980.00   |
| Баланс                             | 1900 | 1 933 058.00 | 1 934 214.00 |

Джерело: [35]