



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Яковлєв Олексій Олександрович

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

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

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
канд. екон. наук, доцент Васильєв А.А.

Рецензент:

канд. екон. наук, доцент Колєватова А.В.

Миколаїв 2024

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук
Кафедра менеджменту
Ступінь вищої освіти: бакалавр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту

_____ канд. екон. наук, доцент Дранус Л.С.

“ ____ ” _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Яковлеву Олексію Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: «Управління інноваціями на підприємстві»

керівник кваліфікаційної роботи: канд. екон. наук, доцент Васильєв А.А.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ____ ” _____

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи _____

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: монографії та навчальні посібники, статті зі збірників, журналів і періодичних видань, матеріали законодавчої бази України в області дослідження інновацій, реєстри аналітичних даних й офіційні портали підприємств кондитерської корпорації «ROSHEN», фінансова звітність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2021-2023 рр., яке стало об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розробити): у процесі цього дослідження планується охарактеризувати сутність процесу управління інноваціями на підприємстві, складові структури системи інноваційного менеджменту підприємства, їх взаємозв'язок і вплив на нього; висвітлити методи, механізми та елементи управління інноваційним розвитком підприємства; скласти фінансово-економічну характеристику обраного у якості об'єкта дослідження підприємства (ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика») на основі SWOT-аналізу, показників оцінки і аналізу ефективності провадження його господарської діяльності та управління фінансовим станом підприємства; проаналізувати структуру інноваційних витрат та організаційно-економічного забезпечення інноваційної активності ПрАТ «ВКФ»; провести оцінку рівня актуального інноваційного потенціалу підприємства (ПрАТ «ВКФ») на основі відповідних показників аналізу; представити характерні напрями забезпечення інноваційного розвитку на підприємстві, а також надати відповідні практичні

рекомендації щодо удосконалення процесу управління інноваційним розвитком на підприємстві і обґрунтувати доцільність їх впровадження на прикладі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): структура системи інноваційного менеджменту підприємства; складові процесу управління інноваційним розвитком підприємства; механізми та їх складові елементи (інструменти) управління інноваційним розвитком; методи і методика управління інноваційним розвитком підприємства; поетапний алгоритм процесу управління інноваційним розвитком підприємства; показники оцінки та аналізу ефективності провадження господарської діяльності й управління фінансовим станом підприємства; результати розрахунків за показниками оцінки та аналізу ефективності провадження господарської діяльності та управління фінансовим станом ПрАТ «ВКФ» за період 2022-2023 рр.; SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»; організаційно-економічне забезпечення інноваційної активності ПрАТ «ВКФ» ROSHEN»; характеристика керівного та кадрового складу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»; система показників оцінки інноваційного потенціалу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» ROSHEN» за 2023 рік; схема формування інноваційного плану розвитку і основні напрями інноваційного розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» ROSHEN».

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника	листопад	Виконано
2	Підготовка дослідницької пропозиції	грудень	Виконано
3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)	грудень	Виконано
4	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)	січень	Виконано
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу	січень-лютий	Виконано
6	Написання вступу та розділу 1	лютий-березень	Виконано
7	Написання розділу 2	березень-квітень	Виконано
8	Написання розділу 3	квітень-травень	Виконано
9	Підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)	травень	Виконано
10	Оформлення кваліфікаційної роботи а та підготовка її до захисту	червень	Виконано

Студент _____

(підпис)

Яковлев О.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Васильєв А.А.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ.....	8
1.1. Сутність управління інноваціями на підприємстві.....	8
1.2. Система інноваційного менеджменту на підприємстві і її складові....	11
1.3. Методи, механізми та елементи управління інноваційним розвитком підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА І ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	20
2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємства.....	20
2.2. Аналіз ефективності інноваційної діяльності підприємства.....	29
2.3. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства.....	34
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	42
3.1. Напрями і актуальні засоби забезпечення інноваційного розвитку на підприємстві.....	42
3.2. Практичні рекомендації із удосконалення управління інноваційним розвитком на підприємстві і обґрунтування доцільності їх впровадження	46
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах функціонування ринку, впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, основним чинником у формуванні конкурентних переваг підприємства виступає система його інноваційного менеджменту, яка сконцентрована на створенні стійкого інноваційного потенціалу і забезпеченні ефективного управління інноваційним розвитком підприємства. На сьогодні без створення умов забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком підприємства унеможлиблюється утримання його позицій на ринку та розвитку підприємства у довготривалій перспективі в цілому. Саме ж тому, проведення комплексного дослідження, яке буде присвячене менеджменту інноваційного розвитку і управлінню інноваціями на підприємстві, можна вважати насправді актуальним.

Мета і завдання. Основна мета підготовки кваліфікаційної роботи полягає у проведенні комплексного дослідження менеджменту інноваційного розвитку і у висвітленні практичних рекомендацій щодо його удосконалення на прикладі реально-існуючого підприємства.

Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

- визначити сутність управління інноваціями на підприємстві і класифікувати різновиди інновацій;
- охарактеризувати складові структури системи інноваційного менеджменту на підприємстві, їх взаємозв'язок і вплив на підприємство;
- висвітлити основні методи, механізми та елементи управління інноваційним розвитком підприємства;
- скласти фінансово-економічну характеристику підприємства (ПрАТ «ВКФ») на основі SWOT-аналізу, показників оцінки і аналізу ефективності провадження господарської діяльності й управління фінансовим станом підприємства;
- проаналізувати структуру інноваційних витрат ПрАТ «ВКФ» і організаційно-економічного забезпечення її інноваційної активності;
- провести оцінку інноваційного потенціалу ПрАТ «ВКФ» на основі показників аналізу, які стосуються інформаційно-комунікаційного, наукового, кадрового, фінансово-економічного і технічного потенціалу підприємства;

– обґрунтувати напрями забезпечення інноваційного розвитку на підприємстві, а також надати відповідні практичні рекомендації щодо удосконалення процесу управління інноваційним розвитком на підприємстві і обґрунтувати доцільність їх впровадження на прикладі ПрАТ «ВКФ».

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження виступає система управління інноваційним розвитком підприємства. Предметом же дослідження виступають теоретичні, методичні й практичні підходи до оцінки ефективності управління інноваційним розвитком підприємства.

При написанні кваліфікаційної роботи були використані наступні методи дослідження, а саме ж: методи табличного та графічного аналізів (зображення даних, динаміки й інших розрахунків за темою роботи у формі наочних таблиць та графіків); метод структурного аналізу, методи математичного моделювання і коефіцієнтного аналізу (використовувалися в оцінці ефективності провадження господарської діяльності підприємства та управління його фінансовим станом за допомогою коефіцієнтів аналізу ліквідності, платоспроможності, майнового стану, ділової активності і рентабельності підприємства, а також в оцінці його інноваційного потенціалу на основі коефіцієнтів аналізу наукового, технічного, кадрового, інформаційно-комунікаційного, фінансово-економічного потенціалу підприємства), метод дедукції, методи логічного узагальнення і синтезу, тощо.

Інформаційною базою дослідження кваліфікаційної роботи стали: статті зі збірників, журналів і періодичних видань, монографії та навчальні посібники, матеріали чинної законодавчої бази України в області дослідження інновацій, реєстри аналітичних даних й офіційні портали підприємств групи «ROSHEN», а також фінансова звітність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за період 2021-2023 рр., яке є об'єктом дослідження аналітичного розділу кваліфікаційної роботи.

Практичне значення результатів дослідження цієї кваліфікаційної роботи полягає у висвітленні ряду практичних рекомендацій удосконалення управління інноваційним розвитком на підприємстві (як: організація спеціальних курсів та стажувань для підвищення кваліфікації працівників підприємства, проведення

рекламних кампаній для збереження доступного для споживача рівня цін на продукцію, впровадження автоматизованої системи контролю якості, тощо) і в обґрунтуванні доцільності їх впровадження.

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи. Ключові підсумки роботи, її окремі аспекти, одержані результати та висновки висвітлені у тезах доповіді під назвою «Управління інноваціями на підприємстві» у рамках студентської конференції «Актуальні питання сучасної науки: історія, теорія, практика».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел із 35 найменувань, а також 3-х додатків. Теоретична основа дослідження першого розділу кваліфікаційної роботи сфокусована на висвітленні сутності управління інноваціями, описанні складових структури системи інноваційного менеджменту на підприємстві, а також – методів, механізмів та елементів управління інноваційним розвитком підприємства. У другому розділі роботи проведений аналіз, результатом якого стало складення детальної фінансово-економічної характеристики обраного для дослідження підприємства (а саме: ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика») на основі SWOT-аналізу, а також показників оцінки ефективності провадження господарської діяльності й управління фінансовим станом підприємства. Окрім цього, була представлена структура інноваційних витрат ПрАТ «ВКФ», схема організаційно-економічного забезпечення інноваційної активності зазначеного підприємства, а також оцінка рівня інноваційного потенціалу ПрАТ «ВКФ» на основі груп показників аналізу, які стосуються інформаційно-комунікаційного, фінансово-економічного, наукового, кадрового та й технічного потенціалу. У третьому розділі представлені характерні напрями забезпечення інноваційного розвитку на підприємстві, а також відповідні практичні рекомендації стосовно удосконалення процесу управління інноваційним розвитком на підприємстві з обґрунтуванням доцільності їх впровадження (на прикладі: ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»).

Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 63 сторінках тексту, де сумарно містяться 15 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

1.1. Сутність управління інноваціями на підприємстві

Уперше в історії термін «інновація» був вжитий Й.А. Шумпетером, який є основоположником теорії інновацій і інноваційного розвитку, як рушійних сил забезпечення економічного розвитку будь-якої держави. Під сутністю терміну «інновація» Йозеф Шумпетер розумів комерціалізацію наукових відкриттів, як засіб підприємництва для збільшення прибутку, та втілення нової комбінації ресурсів (продуктивних сил), що здатна задовольняти нові потреби споживачів. Згідно думки Й. Шумпетера, основним ініціатором інновацій є великий бізнес, оскільки він володіє достатнім потенціалом в галузі фінансів, кваліфікованих кадрів для наукових розробок, а також можливостями для просування нової продукції на ринку [31]. Відповідно, у контексті управління інноваціями можна виділити їх п'ять основних типів, а саме:

- новий або вдосконалений продукт (товар, послуга);
- новий метод виробництва;
- новий ринок збуту продукції;
- нові методи управління (організаційні форми);
- нова сировина, матеріали чи комплектуючі.

Також буде доречним доповнити, що на думку Й.А. Шумпетера основним механізмом розвитку економіки виступає конкуренція, заснована на управлінні інноваціями, де під управлінням інноваціями слід розуміти характерні зміни із метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих засобів, ринків і форм організації [31].

Сутність терміну «інновація» і погляди на роль управління інноваціями з часів Й. Шумпетера мало змінились. Проте, у цілому, на сьогодні виділяють 2 ключові підходи до визначення сутності терміну «інновація», а саме:

1. «Інновація», яка розглядається як процес розроблення, виготовлення та просування новації на ринку у вигляді продукту (товару, послуги);
2. «Інновація», як прямий результат діяльності підприємця із розроблення, виготовлення, просування новації на ринку у якості продукту (товару, послуги).

Згідно до положень чинного Закону України «Про інноваційну діяльність», «інновація» представляє собою новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукцію або ж послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного і комерційного характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва й (або) соціальної сфери. Відповідно, згідно до положень цього ж самого Закону України, «інноваційна діяльність» є видом діяльності, спрямованим на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, що зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [8]. Простіше кажучи, діяльність зі створення (розроблення і виготовлення), упровадження й поширення інновацій називають інноваційною діяльністю. Тож, в залежності від змісту інноваційної діяльності і за іншими класифікаційними ознаками, різновиди інновацій можна класифікувати наступним чином (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Класифікація різновидів інновацій
в залежності від класифікаційних ознак

<i>Класифікаційна ознака (критерій)</i>	<i>Різновиди інновацій</i>
Зміст інноваційної діяльності	- продуктові; - техніко-технологічні; - управлінські; - ринкові; - процесні
Характер застосування інновацій	- виробничі; - комерційні; - маркетингові; - економічні; - організаційні; - торгівельні; - соціальні; - екологічні; - правові; - наукові
Глибина здійснених змін	- базові; - ординарні (поліпшуючі); - модифікаційні (часткові)
Ознака і масштаб новизни	- є новими для галузі на рівні світі; - є новими для галузі на рівні країни; - є новими безпосередньо на рівні окремо узятої галузі; - є новими для підприємства
Очікуваний ефект	- з науково-технічним ефектом; - з економічним ефектом; - з соціальним ефектом; - з екологічним ефектом; - з інтегральним ефектом
Форма результату інтелектуальної праці	- інноваційне відкриття; - корисна модель; - інноваційний винахід; - патент; - промисловий інноваційний зразок; - інноваційне ноу-хау

Продовж. табл. 1.1

Обсяг використання	- точечні; - системні; - стратегічні
Інноваційний потенціал	- радикальні; - комбінаторні; - модифіковані
Технологія створення інновацій	- закриті інновації; - відкриті інновації
Особливість механізму інновацій	- одиночні; - дифузні; - завершені/незавершені; - успішні/неуспішні
Темп (швидкість) здійснення	- швидкі; - повільні; - наростаючі; - рівномірні; - стрибкоподібні (нестабільні)
Характер інноваційного імпульсу	- «Pull»-інновації (інновації, які ініційовані ринком і зумовлюються його потребами або конкретним попитом споживачів) - «Push»-інновації (інновації, які ініційовані підприємством та здійснюються через нові технології, для яких необхідно ще знайти сфери застосування)

Джерело: складено автором на основі [9; 20]

Тож, як можна побачити у табл. 1.1, на сьогоднішній день існує чимало як класифікаційних ознак, так і різновидів інновацій. Найпоширенішими серед них справедливо можна вважати класифікації різновидів інновацій в залежності від змісту інноваційної діяльності, характеру застосування інновацій, масштабу новизни, а також – рівня інноваційного потенціалу. Відповідно же, основними критеріями класифікацій інновацій мають бути ті, які враховують як наукову новизну, так і практичну цінність запропонованої класифікаційної ознаки.

Управління інноваціями та інноваційна діяльність – є одними з основних факторів забезпечення конкурентоспроможності національних економік країн і підприємств, які знаходять своє втілення у інноваційному менеджменті, який розглядається одночасно як наука та мистецтво управління інноваціями, як вид діяльності і процес прийняття інноваційних рішень, а також як інструментарій управління інноваціями. Відповідно, інноваційний менеджмент можна вважати сукупністю принципів, методів та форм управління інноваційними процесами і інноваційною діяльністю, спрямовану на забезпечення досягнення характерних інноваційних цілей шляхом раціонального використання трудових, фінансових, матеріальних, інтелектуальних та інших категорій ресурсів.

1.2. Система інноваційного менеджменту на підприємстві і її складові

В умовах сучасного світу одним із ключових факторів, який забезпечує зростання ефективності провадження господарської діяльності підприємства і посилює рівень його конкурентоспроможності, є його інноваційна діяльність. Проведення інноваційної діяльності знаходить своє втілення у інноваційному менеджменті, який представляє собою сукупність принципів, функцій, форм та методів управління інноваційними процесами та інноваційною діяльністю, яка спрямована на досягнення підприємством обраних інноваційних цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових, технічних, фінансових й інтелектуальних ресурсів [12]. Інноваційний менеджмент підприємства варто розглядати як ієрархічну, складну і багатокomпонентну структуру, яку наочно й схематично можна представити у вигляді рис. 1.1.

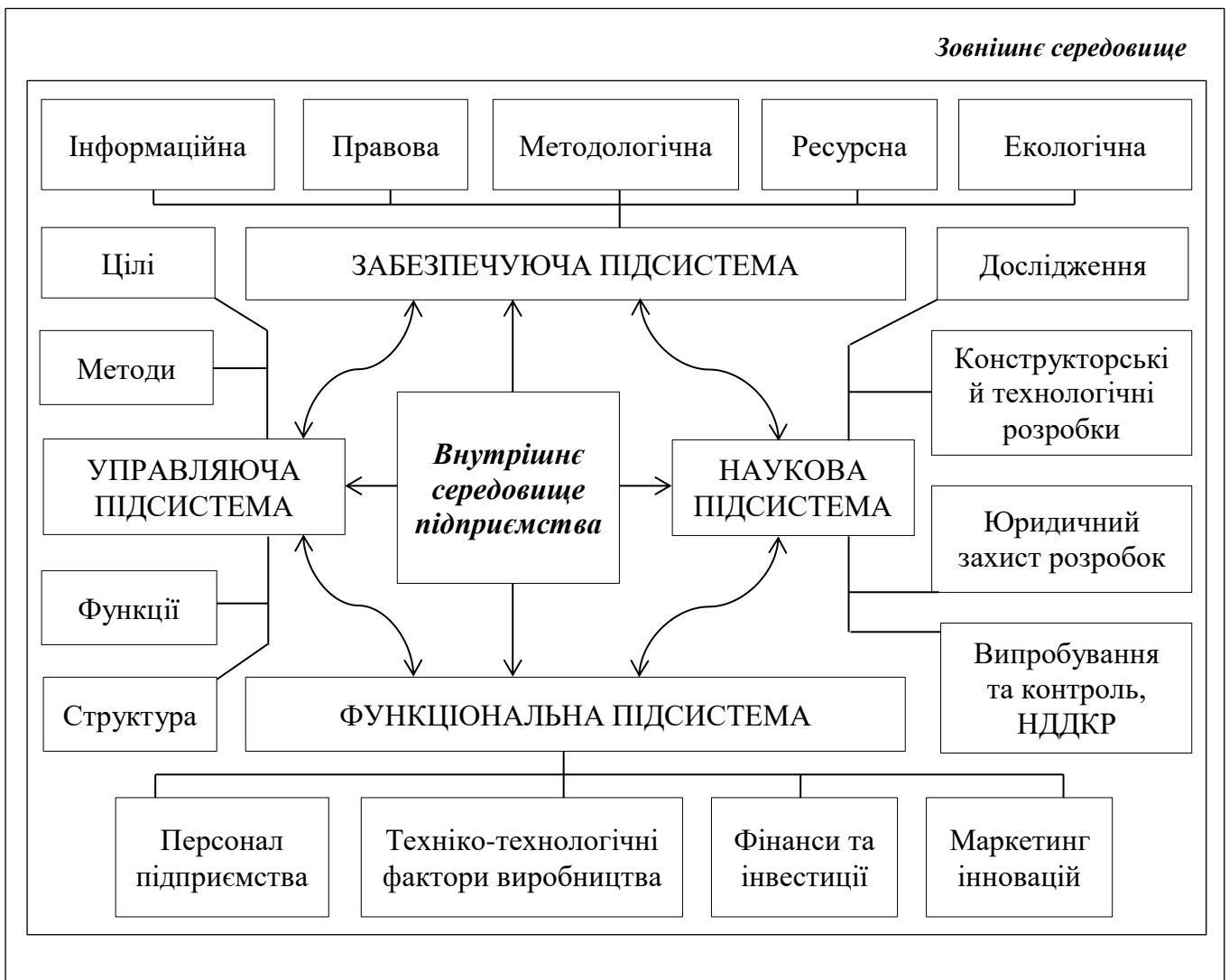


Рисунок 1.1 – Структура системи інноваційного менеджменту підприємства

Тож, як можна побачити на рис. 1.1, система інноваційного менеджменту підприємства – це дуже складна структура, яка вміщує у себе взаємопов’язані підсистеми (функціональна, наукова, управляюча і забезпечуюча) та їх численні складові елементи. Динамічність же інноваційного менеджменту проявляється в постійних змінах ролі та значенні його систем (підсистем) залежно від стану внутрішнього і зовнішнього середовища існування й діяльності підприємства, а також його цілей, завдань і спонукальних мотивів (стимулів), що можна звести до наступного:

- підтримка обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими, інтелектуальними, тощо) між елементами системи інноваційного менеджменту підприємства, а також між внутрішнім й зовнішнім середовищем існування та діяльності підприємства;
- коригування управління інноваційною діяльністю підприємства відповідно до його місії, мотивації провадження діяльності, а також потенційно-можливих змін умов функціонування;
- забезпечення на довготривалій основі прибутковості провадження діяльності підприємства, зростання рівня його виробництва, освоєння нових сегментів та нових ринків, відповідності результатів провадження діяльності підприємства вимогам суб’єктів інноваційного процесу, тощо [12; 17].

Що ж стосується внутрішнього та зовнішнього середовища існування й діяльності підприємства у контексті інноваційного менеджменту, то зовнішнє середовище – задає поле інноваційної діяльності та прямо чи опосередковано впливає на внутрішнє середовище діяльності підприємства через різні державні і суспільні інститути, міжнародне й соціокультурне оточення, стан НТП країни, тощо. В цілому, вплив зовнішнього середовища характеризується тим, що до дії його факторів слід пристосовуватися, використовувати сприятливі можливості та уникаючи впливу несприятливих можливостей. На відміну від зовнішнього середовища, внутрішнє середовище інноваційного менеджменту підприємства є – більш керованим та управляється через складові елементи функціональної, наукової, управляючої і забезпечуючої підсистем. Детальніше зупинимося саме на управляючій підсистемі інноваційного менеджменту (рис. 1.2):



Рисунок 1.2 – Управляюча підсистема інноваційного менеджменту підприємства

У доповнення до інформації на рис. 1.2 буде доречним також зазначити, що ефективність інноваційного менеджменту – зумовлюється обґрунтованістю обраного методу вирішення поставлених проблем й застосовуваного до нього наукового підходу. Наприклад, маркетинговий підхід покликаний орієнтувати управляючу підсистему інноваційного менеджменту на потреби ринку (тобто, спрямовувати інноваційну діяльність на задоволення запитів споживачів), тоді як процесний підхід передбачає координацію робіт із інноваційної діяльності. Директивний підхід, в свою ж чергу, передбачає впорядкування функцій, прав, обов'язків, витрат та нормативів якості системи інноваційного менеджменту в законодавчих й нормативно-правових актах, а поведінковий підхід передбачає надання допомоги працівникам, координації їх праці та засобів стимулювання для досягнення мети через вплив функції мотивації. Загалом же, інноваційний менеджмент дозволяє управляти переходом діяльності підприємств і установ на інноваційний шлях розвитку, дозволяє забезпечити конкурентоспроможність на національному та світовому ринках, посилити ринкові позиції підприємства, а також забезпечити умови для стійкого прогресивного інноваційного розвитку.

1.3. Методи, механізми та елементи управління інноваційним розвитком підприємства

Інноваційний розвиток підприємства – представляє собою певну систему відносин, які виникають у процесі провадження його господарської діяльності, що має на меті підвищення фінансово-економічної ефективності й нарощування конкурентоспроможності підприємства внаслідок впровадження і використання різних нововведень та інновацій. Простіше кажучи, інноваційний розвиток – це процес послідовних змін стану підприємства, який напряду залежить від його інноваційного потенціалу. Ефективне управління інноваційним розвитком того чи іншого підприємства (незалежно від специфіки його діяльності) реалізується через завдання, функції, принципи та й методи управління його інноваційним розвитком. Наочно самі складові процесу управління інноваційним розвитком підприємства (завдання, функції, принципи та методи управління) висвітлені у вигляді рис. 1.3.

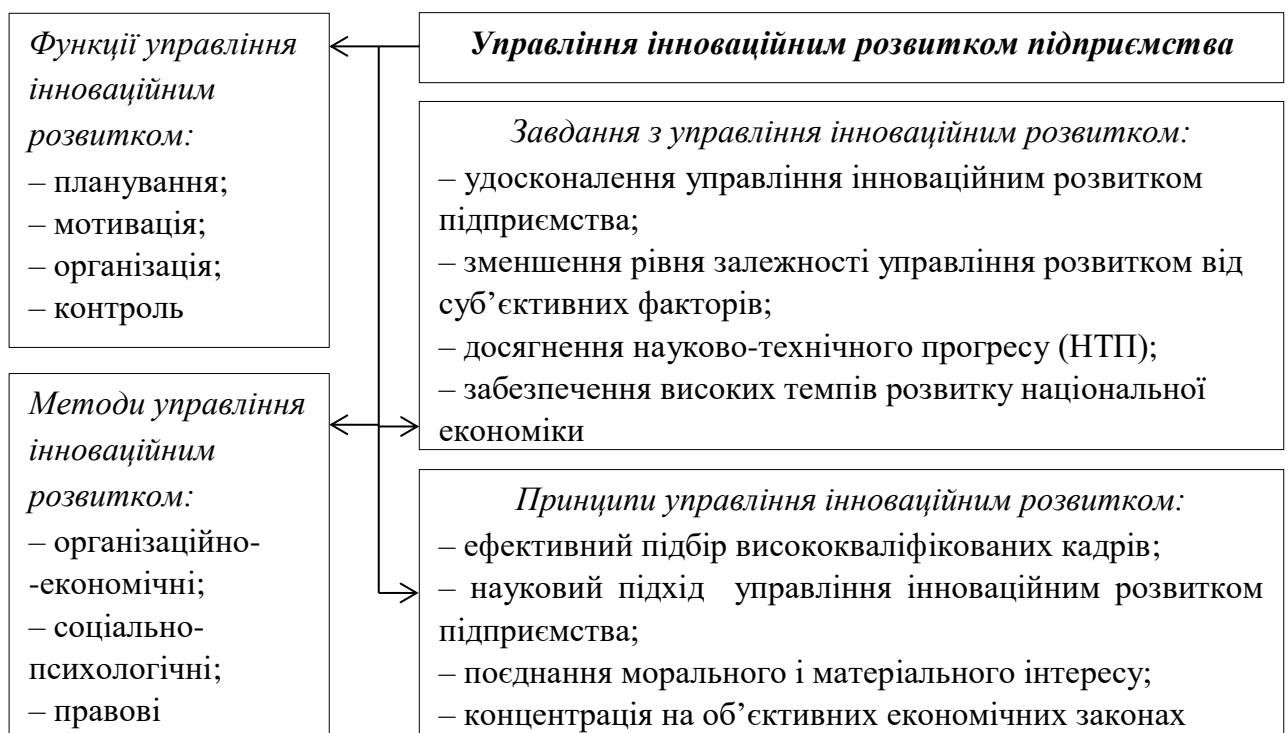


Рисунок 1.3 – Складові елементи процесу управління інноваційним розвитком підприємства

Згідно до рис. 1.3, більш детально зупинимось на методах управління інноваційним розвитком підприємства (схематично зображені на рис. 1.4).

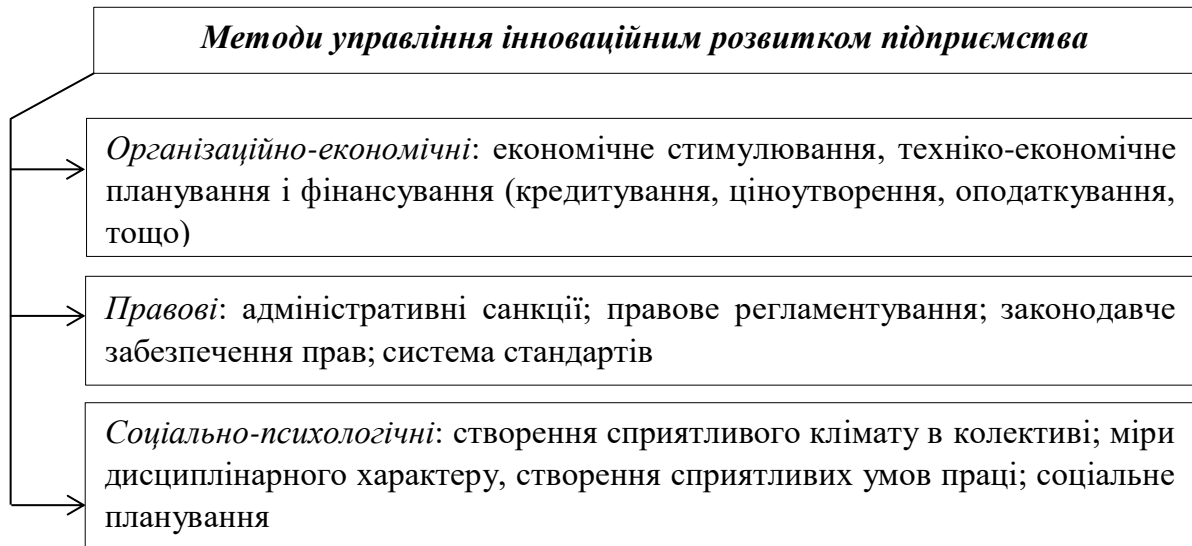


Рисунок 1.4 – Методи управління інноваційним розвитком підприємства

У доповнення до інформації на рис. 1.4 варто зазначити наступне:

1. Процес управління інноваційним розвитком підприємства відбувається із дотриманням принципів та реалізації функцій внаслідок конкретних методів управління. Правові методи управління інноваційним розвитком підприємства характеризуються у правовому регламентуванні та законодавчому дотриманні державних стандартів й адміністративних санкцій;
2. Організаційно-економічні методи управління інноваційним розвитком підприємства полягають в управлінні усіма етапами НТП (науково-технічного прогресу) у процесі функціонування підприємства та поєднанні їх в одну єдину систему, а також у регулюванні взаємовідносин між учасниками інноваційного процесу. За допомогою організаційно-економічних методів підприємство може створити сприятливі умови для формування і реалізації інноваційного продукту з мінімальним терміном та мінімальними витратами;
3. Соціально-психологічні методи управління інноваційним розвитком підприємства відповідають за врегулювання суб'єктивних факторів впливу на діяльність його працівників (в цілому, створення сприятливого мікроклімату та формування лояльних соціально-психологічних відносин – виступає важливою передумовою для ефективного впровадження і використання інновацій [2; 6].

Методи управління інноваційним розвитком підприємства у сукупності утворюють механізми управління із відповідними назвами (а саме: правовий,

соціально-психологічний й організаційно-економічний механізми управління інноваційним розвитком підприємства). На рис. 1.5 схематично представлені механізми управління інноваційним розвитком підприємства та їх інструменти, що призначені для оцінки і аналізу результативності й ефективності управління інноваційним розвитком.



Рисунок 1.5 – Механізми управління інноваційним розвитком підприємства та їх складові інструменти управління

У доповнення до інформації на рис. 1.5 варто зазначити наступне:

1. Інструментарій із реалізації методів управління інноваційним розвитком формує технологію управління, яка, в свою чергу, утворює певний механізм управління інноваційним розвитком підприємства. Тобто, можна сказати, що управління інноваційним розвитком підприємства є досить складним процесом,

який охоплює виконання управлінських функцій та операцій на підприємстві, які реалізуються за допомогою механізмів управління інноваційним розвитком, що постійно удосконалюються;

2. Для ефективного використання усіх механізмів управління інноваційним розвитком і їх інструментарію необхідно враховувати послідовність введення інновацій, склад і здатність управляти ними. Відповідно, управління усіма цими взаємопов'язаними елементами у встановленому порядку утворює – загальний механізм управління інноваційним розвитком підприємства.

Етапи, методи і моделі управління, які утворюють методіку управління інноваційним розвитком підприємства, представлені у вигляді рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Методика управління інноваційним розвитком підприємства

У доповнення до інформації на рис. 1.6 варто зазначити, що вищенаведені етапи, методи і моделі управління інноваційним розвитком підприємства дають йому спектр можливостей для забезпечення гідного інноваційного потенціалу, вибору перспективних інноваційних рішень, а також прогнозування результатів від їх впровадження. Окрім цього, використання зазначених на рис. 1.4 методів математичного моделювання дає реальну змогу скласти достовірну фінансово-економічну характеристику підприємства на основі оцінки фінансового стану і аналізу ефективності провадження його господарської діяльності.

Тож, згідно до зазначених на рис. 1.5 механізмів управління інноваційним розвитком підприємства (і їх інструментарію), а також представленої на рис. 1.6 методики управління інноваційним розвитком підприємства, на рис. 1.7 наочно представлено поетапний алгоритм процесу управління інноваційним розвитком підприємства.

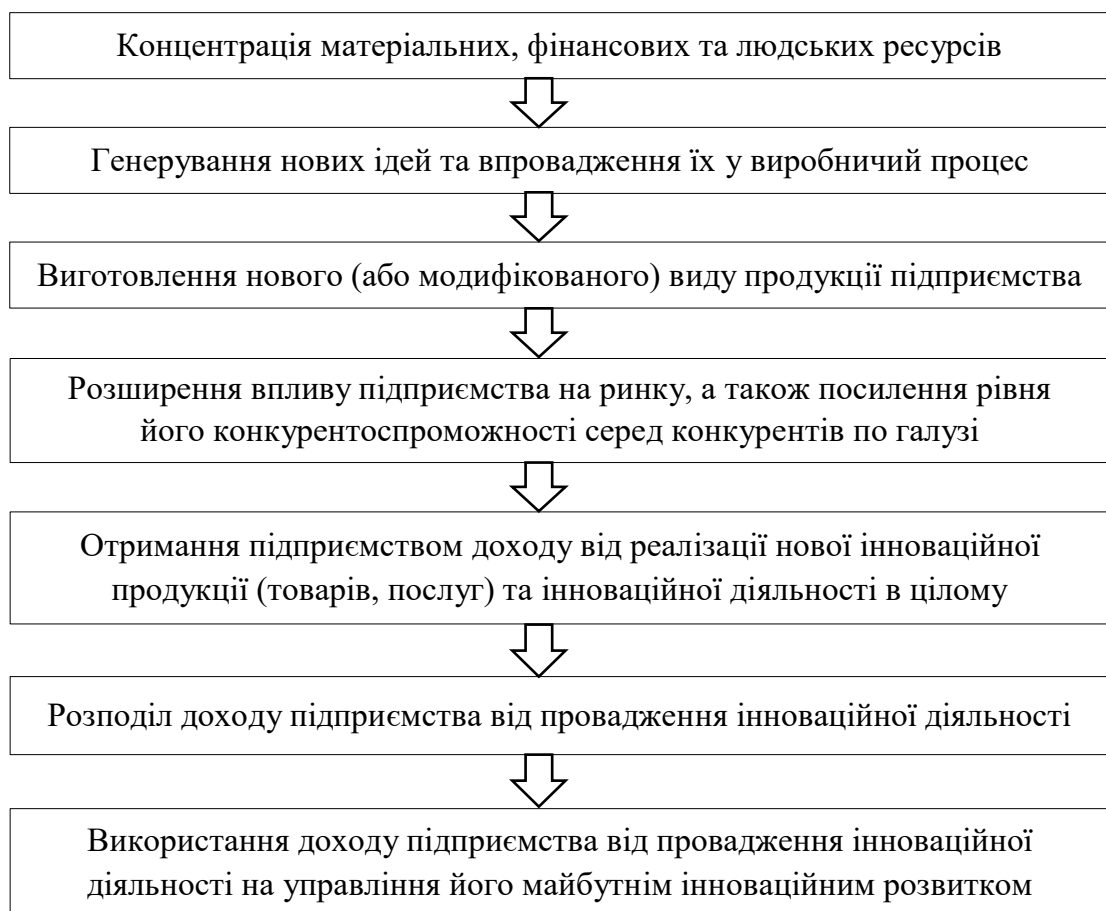


Рисунок 1.7 – Поетапний алгоритм процесу управління інноваційним розвитком підприємства

У доповнення до інформації на рис. 1.7 варто зазначити наступне:

1. Алгоритм процесу управління інноваційним розвитком підприємства і його методичні підходи в цілому представляють собою базу для подальшого і глибшого аналізу процесів інноваційного розвитку на основі показників оцінки ефективності провадження господарської діяльності й управління фінансовим станом підприємства в цілому, структури фінансування інноваційних витрат, а також – показників аналізу наукового, кадрового, технічного й інформаційно-комунікаційного потенціалів підприємства;
2. Ефективність інноваційного розвитку будь-якого підприємства (знову ж таки, незалежно від специфіки його діяльності і масштабу) визначається у залежності від співвідношення ефекту впровадження інновацій (який вимірюється змінами у обсягах продажу інноваційної продукції) до обсягу витрат підприємства, де критерієм ефективності є мінімізація його витрат і максимізація його прибутку.

Висновок до розділу 1

У розділі 1 охарактеризовано сутність процесу «управління інноваціями і інноваційною діяльністю», проведений детальний аналіз складових структури системи інноваційного менеджменту на підприємстві (функціональна, наукова, управляюча і забезпечуюча), охарактеризовано їх взаємозв'язок, описано вплив внутрішнього й зовнішнього середовища на існування і діяльність підприємства у контексті інноваційного менеджменту (який дозволяє управляти переходом діяльності підприємств на інноваційний шлях розвитку, дозволяє посилити їх рівень конкурентоспроможності та ринкові позиції, а також забезпечити умови для стійкого прогресивного інноваційного розвитку). Управління інноваційним розвитком підприємства реалізується через комплекс завдань, методів, функцій і принципів, які утворюють єдину систему управління інноваційним розвитком підприємства. Відповідно, побудова насправді ефективною системи управління інноваційним розвитком підприємства створює для нього спектр можливостей, які мають на меті забезпечити йому гідний інноваційний потенціал, а також – гарантувати вибір перспективних інноваційних рішень шляхом раціонального використання трудових, фінансових, матеріальних, інтелектуальних та інших категорій ресурсів.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА І ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємства

У якості об'єкта дослідження було обрано таке підприємство, як – ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» входить до складу корпорації «ROSHEN» в Україні та відоме тим, що саме на цьому підприємстві наразі зосереджені основні виробничі потужності компанії у складі двох виробничих майданчиків у м. Вінниця. На сьогодні зазначеною кондитерською фабрикою випускається понад 200 найменувань кондитерських виробів, загальний обсяг виробництва яких становить понад 100.0 тис. тонн на рік [13]. Всі ключові відомості про ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», які стосуються характеристики підприємства, представлені у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Код за ЄДРПОУ:	00382013
Повне найменування:	Приватне Акціонерне Товариство «Вінницька кондитерська фабрика»
Скорочене найменування (згідно Статуту):	ПрАТ «ВКФ»
Юридична адреса:	21001, Україна, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Гліба Успенського, буд. 8
Дата проведення державної реєстрації:	09.12.1996 (27 років 6 місяців)
Кількість працівників:	1 839 осіб
Статутний капітал, грн.	1 026 876 000.00
Види економічної діяльності	
Код за КВЕД	Вид економічної діяльності
10.82	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
10.72	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
46.36	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Продовж. табл. 2.1

Цінні папери (ЦП)	
Вид ЦП:	Акція проста бездокументарна іменна
Номінальна вартість:	0.25 грн.
Кількість акцій:	4 107 504 000 шт. акцій
Власник пакету акцій:	Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «ROSHEN» (99.00%, ЄДРПОУ: 25392188)
Контактна інформація	
Телефон (факс):	+38 (043) 262-40-02
Офіційний сайт	http://vcf.roshen.com [26]

Джерело: складено автором на основі інформації з ЄДР станом на 07.06.2024 [10]

У доповнення до вищезазначеної інформації табл. 2.1 теж можна додати, що наразі основними споживачами кондитерської продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» виступають жителі України, а також жителі іноземних країн, куди імпортується кондитерська продукція «ROSHEN» (наприклад, це країни Прибалтики і країни Європи, Канада, США, Грузія, Казахстан, Вірменія, тощо). Ключовими конкурентами ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» по галузі за обсягами і потужностями виробництва на сьогодні виступають: ПрАТ «Харківська Бісквітна Фабрика», ПрАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА», ТОВ «ЛКФ «Світоч» й ТОВ «ДОМІНІК Ко» [25].

SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» можна зобразити у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – великий ринок збуту продукції фабрики (який охоплює Україну у якості вітчизняного ринку та чимало іноземних країн, які разом утворюють зарубіжний ринок збуту); – значний асортимент продукції «ROSHEN» і вагома частка висококваліфікованих кадрів; – висока якість кондитерських виробів, які продаються за доступною для пересічного споживача ціною; – репутація найпопулярнішого українського виробника кондитерської продукції в Україні і за її межами 	<ul style="list-style-type: none"> – вагомий рівень залежності ПрАТ «ВКФ» від постачальників сировини з-за кордону (в особливості маються на увазі постачальники какао-бобів з країн Африки), що лише додатково ускладнює ситуацію зараз в умовах війни із РФ; – висока собівартість кондитерської продукції фабрики та низький рівень її рентабельності в цілому (детально у табл. 2.4 і аналізі результатів після неї)

Продовж. табл. 2.2

Загрози (Threats)	Можливості (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> – зростання рівня інфляції у країні та зміни у системі оподаткування через фактор війни; – посилення державної політики приватизації та посилення ролі держави у законодавчому регулюванні кондитерської галузі і суміжних із нею ринків; – посилення імпорتنих обмежень на транзит української кондитерської продукції країнами (територією) ЄС; – зменшення частки (кількості) робочої сили у кондитерській галузі та рівня її кваліфікації через посилення мобілізаційних заходів із-за впливу фактора війни із РФ 	<ul style="list-style-type: none"> – найбільші фінансові можливості серед усіх корпорацій кондитерської галузі України, які дають змогу для інвестування цих коштів у розвиток «технологічних ліній» виробництва кондитерської продукції й інновацій; – усі основні виробничі потужності ПрАТ «ВКФ» знаходяться вглибині країни, що забезпечує сталу безпеку провадження діяльності фабрики, так як вона знаходиться вкрай далеко за межами лінії бойового зіткнення та фронту в цілому;

Джерело: складено автором на основі [25; 26; 28; 35]

У доповнення до вищезазначеної інформації у табл. 2.2 можна додати, що окрім країн Африки (таких як: Нігерія, Гана та Кот-Д'Івуар) в області поставок какао-бобів, ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» співпрацює з компанією «Taloca, GMBH» (це швейцарська компанія-постачальник какао-порошків для фабрик «ROSHEN»). Окрім цього, на базі корпорації «ROSHEN» функціонує ПрАТ «Вінницький молочний завод», який виступає основним постачальником молочної сировини для ПрАТ «ВКФ» (яка використовується при виробництві молочного шоколаду для шоколадних цукерок і шоколадних плиток компанії), а також ТОВ «Вінницький комбінат хлібопродуктів» виступає постачальником сировини борошномельного виробництва для кондитерської продукції ПрАТ «ВКФ». До інших посередників, із якими наразі співпрацює ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», можна віднести: різні кредитно-фінансові організації, агентства з надання маркетингових послуг, торгівельних посередників в області реалізації продукції, її збуту й оптової торгівлі нею (супермаркети та магазини, які виступають майданчиками з продажу кондитерської продукції «ROSHEN»).

Представлення комплексної фінансово-економічної характеристики того чи іншого підприємства є неможливим без врахування аналізу, який стосується оцінки ефективності провадження його господарської діяльності та управління фінансовим станом. Тож, відповідно, характерні показники оцінки та аналізу

ефективності провадження господарської діяльності підприємства і управління його фінансовим станом представлені у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники оцінки та аналізу ефективності провадження господарської діяльності й управління фінансовим станом підприємства

№	Показник (коефіцієнт)	Формула розрахунку	Формула розрахунку (по коду рядка фін. звітності)	Норматив
1. Коефіцієнти майнового стану підприємства				
1.1	Коефіцієнт зносу основних засобів	Знос / Первісна вартість	(1012/1011)	Зменшення
1.2	Коефіцієнт оновлення (вибуття)	Вартість нових/вибулих ОЗ / Первісна Вартість ОЗ на кінець/початок періоду	((1010'-1010)/1011)	Більше за коефіцієнт вибуття
2. Коефіцієнти ліквідності підприємства				
2.1	Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1195/1695	більше 1
2.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	(1195-1100)/1695	0,6-0,8
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	(1160+1165)/1695	більше 0,2
2.4	Чистий оборотний капітал	Оборотні активи – Поточні зобов'язання	1195-1695	більше 0, збільшення
2.5	Політика фінансування	(Оборотні активи – Поточні зобов'язання) / Оборотні активи	(1195-1695)/1195	–
3. Коефіцієнти платоспроможності підприємства				
3.1	Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	Власний капітал / Пасиви	(1495/1900)	більше 0,5
3.2	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Чистий оборотний капітал / Власний капітал	(1195-1695)/1495	більше 0, збільшення
3.3	Коефіцієнт заборгованості (фінансового ризику)	Позичковий капітал/Власний капітал	(1595+1695)/1495	Зменшення
4. Коефіцієнти ділової активності підприємства				
4.1	Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід / [(Активи на початок року + Активи на кінець року) / 2]	2000 / [(1300 + 1300') / 2]	Збільшення
4.2	Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізованої продукції / [(Запаси на початок року + Запаси на кінець року) / 2]	2050 / [(1100 + 1100') / 2]	Збільшення
4.3	Виробничий цикл, дні	360 / Коефіцієнт оборотності запасів	–	Зменшення

4.4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід / [(ДЗ на початок року + ДЗ на кінець року) / 2]	2000 / [(1125+1130+1135+1555)+ (1125'+1130'+1135'+1155') / 2]	Збільшення
4.5	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	360 / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	—	Зменшення
4.6	Операційний цикл, дні	Виробничий цикл + тривалість обороту дебіторської заборгованості	—	Зменшення
4.7	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чистий дохід / [(КЗ на початок року + КЗ на кінець року) / 2]	2000 / [(1610+1615+1620+1625+1630+1640)+ (1610'+1615'+1620'+1625'+1630'+1640') / 2]	Збільшення
4.8	Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	360 / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	—	Зменшення
4.9	Фінансовий цикл, дні	Операційний цикл – тривалість обороту кредиторської заборгованості	—	Збільшення (зменшення)
5. Коефіцієнти рентабельності діяльності підприємства				
5.1	Рентабельність підприємства, %	(Валовий прибуток(збиток)/Повна собівартість продукції)*100%	(2090(2095)/2050)*100%	більше 0, збільшення
5.2	Рентабельність активів (капіталу) підприємства, %	(Валовий прибуток(збиток)/Загальна вартість активів (капіталу) підприємства)*100%	(2090(2095)/1300 або 1900)*100%	більше 0, збільшення
5.3	Валова рентабельність продажу, %	(Валовий прибуток(збиток)/Чистий дохід)*100%	(2090(2095)/2000)*100%	більше 0, збільшення
5.4	Операційна рентабельність продажу, %	(Операційний прибуток (збиток) / Чистий дохід)*100%	2190(2195)/2000)*100%	більше 0, збільшення
5.5	Чиста рентабельність продажу, %	(Чистий прибуток(збиток)/Чистий дохід)*100%	(2350(2355)/2000)*100%	більше 0, збільшення
5.6	Чиста рентабельність власного капіталу, %	(Чистий прибуток (збиток) / Власний капітал)*100%	(2350/1495)*100%	більше 0, збільшення
6. Стан грошових потоків підприємства				
6.1	Чистий грошовий потік від операційної діяльності		(3195)	+
6.2	Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності		(3295)	—
6.3	Чистий грошовий потік від фінансової діяльності		(3395)	—

Джерело: складено і розроблено автором на основі [2; 4; 18]

Згідно до табл. 2.3, у табл. 2.4 представлені результати розрахунків, які характеризують оцінку ефективності провадження господарської діяльності та управління фінансовим станом ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за досліджуваний період 2022-2023 рр.

Таблиця 2.4 – Результати розрахунків за показниками оцінки та аналізу ефективності провадження господарської діяльності та управління фінансовим станом ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за період 2022-2023 рр.

Показник	Дата		Динаміка	Приклад розрахунку (2023)	
	31.12.2022	31.12.2023			
Результати аналізу майнового стану ПрАТ «ВКФ»					
1.1	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,416	0,444	+0,028	$3\,135\,803 / 7\,055\,125 = 0,444$
1.2	Коефіцієнт оновлення ОЗ	-0,0512	0,0125	+0,0637	$(3\,919\,322 - 3\,836\,971) / 6\,576\,922 = 0,0125$
Результати аналізу ліквідності ПрАТ «ВКФ»					
2.1	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,102	1,039	-0,063	$537\,823 / 517\,536 = 1,039$
2.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,639	0,768	+0,129	$(537\,823 - 140\,349) / 517\,536 = 0,768$
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00008	0,00066	+0,00058	$(0 + 345) / 517\,536 = 0,00066$
2.4	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	59 313	20 287	-39 026	$537\,823 - 517\,536 = 20\,287$ тис. грн.
2.5	Політика фінансування	0,0927	0,0377	-0,055	$(537\,823 - 517\,536) / 537\,823 = 0,0377$
<i>Чинну політику фінансування ПрАТ «ВКФ» можна вважати помірною (або компромісною)</i>					
Результати аналізу платоспроможності ПрАТ «ВКФ»					
3.1	Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	0,871	0,883	+0,012	$3\,991\,702 / 4\,519\,646 = 0,883$
3.2	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,0148	0,0051	-0,0097	$(537\,823 - 517\,536) / 3\,991\,702 = 0,0051$
3.3	Коефіцієнт заборгованості (фінансов. ризику)	0,147	0,132	-0,015	$(10\,408 + 517\,536) / 3\,991\,702 = 527\,944 / 3\,991\,702 = 0,132$
Результати аналізу ділової активності ПрАТ «ВКФ»					
4.1	Коефіцієнт оборотності активів	0,4335	0,5715	+0,138	$2\,604\,874 / [(4\,596\,274 + 4\,519\,646) / 2] = 0,5715$

Продовж. табл. 2.4

4.2	Коефіцієнт оборотності запасів	9,76	11,49	+1,73	$2\,351\,639 / [(268\,797 + 140\,349) / 2] = 2\,351\,639 / 204\,573 = 11,49$
4.3	Виробничий цикл, дні	36,88	31,33	-5,55	$360 / 11,49 = 31,33$ дні
4.4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,422	6,869	+1,447	$2\,604\,874 / [(341\,482 + 24\,898 + 0 + 343) + (384\,851 + 5\,927 + 607 + 310) / 2] = 2\,604\,874 / 379\,209 = 6,869$
4.5	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	66,39	52,4	-13,99	$360 / 6,869 = 52,4$ дні
4.6	Операційний цикл, дні	103,27	83,73	-19,54	$31,33 + 52,4 = 83,73$ дні
4.7	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,03	11,33	+4,3	$2\,604\,874 / [(0 + 47\,977 + 45\,053 + 13\,566 + 50\,467) + (468 + 158\,845 + 44\,539 + 20\,897 + 78\,005) / 2] = 2\,604\,874 / 229\,908,5 = 11,33$
4.8	Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	51,21	31,77	-19,44	$360 / 11,33 = 31,77$ днів
4.9	Фінансовий цикл, дні	52,06	51,96	-0,1	$83,73 - 31,77 = 51,96$ днів
Результати аналізу рентабельності діяльності ПрАТ «ВКФ»					
5.1	Рентабельність підприємства, %	9,04	10,76	+1,72	$(253\,235 / 2\,351\,639) * 100\% = 10,76\%$
5.2	Рентабельність активів (капіталу) підприємства, %	3,67	5,60	+1,93	$(253\,235 / 4\,519\,646) * 100\% = 5,60\%$
5.3	Валова рентабельність продажу, %	8,29	9,72	+1,43	$(253\,235 / 2\,604\,874) * 100\% = 9,72\%$
5.4	Операційна рентабельність продажу, %	-1,46	-0,46	+1,00	$(-12\,103 / 2\,604\,874) * 100\% = -0,46\%$
5.5	Чиста рентабельність продажу, %	-1,15	-0,56	+0,59	$(-14\,722 / 2\,604\,874) * 100\% = -0,56\%$
5.6	Чиста рентабельність власного капіталу, %	-0,58	-0,36	+0,22	$(-14\,722 / 3\,991\,702) * 100\% = -0,36\%$
Результати аналізу стану грошових потоків ПрАТ «ВКФ»					
6.1	ЧП від операційної діяльності, тис. грн.	202 276	653 964	+451 688	див. Додаток В (3195)

Продовж. табл. 2.4

6.2	ЧГП від інвестиційної діяльності, тис. грн.	-275 644	-434 259	-158 615	див. Додаток В (3295)
6.3	ЧГП від фінансової діяльності, тис. грн.	-73 335	-219 400	-146 065	див. Додаток В (3395)

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.3 і статистичних даних Додатків А, Б та В

Таким чином, згідно до результатів розрахунків у табл. 2.4, отримуємо такі висновки:

- результати аналізу майнового стану ПрАТ «ВКФ» свідчать, що у 2023 році, порівняно з минулим 2022 роком, наявне зростання значення коефіцієнту зносу основних засобів підприємства (що свідчить про погіршення технічного стану основного капіталу кондитерської фабрики), що можна вважати – негативним явищем. В той же ж час, із позитивного можна виділити зростання значення коефіцієнту оновлення основних засобів ПрАТ «ВКФ». Відповідно, за останні два роки майновий стан кондитерської фабрики особливих змін не зазнав (знос обладнання не є критичним та поступово підприємством вкладаються кошти у його модернізацію);
- результати аналізу ліквідності ПрАТ «ВКФ» демонструють, що у нього нині достатньо можливостей для погашення його поточних зобов'язань за рахунок складових ліквідних оборотних активів. Але це наразі все, що можна вважати позитивним. Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності по ПрАТ «ВКФ» за 2022-2023 рр. не відповідають нормативу, а також у 2023 році, порівняно з 2022 роком, майже утричі скоротився обсяг чистого оборотного капіталу фабрики, що свідчить про зменшення наявних засобів ПрАТ «ВКФ» для фінансування його поточної діяльності за рахунок власних коштів. Що стосується політики фінансування, то чинну політику фінансування ПрАТ «ВКФ» – можна вважати помірною (або ж компромісною);
- результати аналізу платоспроможності ПрАТ «ВКФ» свідчать, що наразі це підприємство має вагомі платіжні можливості та високий ступінь фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Окрім цього,

керівництву фабрики вдалося зменшити рівень заборгованості ПрАТ «ВКФ» перед його кредиторами завдяки зменшенню обсягу позикового капіталу (або обсягу наявних кредитних зобов'язань) підприємства, про що свідчать значення коефіцієнтів фінансової автономії (незалежності) і заборгованості (фінансового ризику) у порівнянні динамічних значень за 2022 й 2023 рр.;

– результати аналізу ділової активності ПрАТ «ВКФ» свідчать, що, по-перше, фабрика стала швидше реалізовувати виробничі запаси власної продукції (що є позитивним явищем, так як це позитивним чином вплинуло на зменшення тривалості виробничого циклу ПрАТ «ВКФ»). По-друге, що по дебіторській, що по кредиторській заборгованості, тривалість їх обороту за досліджуваний період 2022-2023 рр. також зазнала зменшення, що є позитивною тенденцією і явищем. Фінансовий цикл залишився незмінним та складає 52 календарні дні;

– узагальнюючи результати оцінки та аналізу показників рентабельності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN», можна сказати, що незважаючи на збитковість діяльності кондитерської фабрики вже на стадії розрахунку її фінансового результату від операційної діяльності за період 2022-2023 рр., самі результати розрахунку показників рентабельності підприємства за 2023-й рік є дещо кращими, ніж за 2022 рік, що є позитивним явищем і пояснюється тим, що у 2023 році – ПрАТ «ВКФ» вдалося отримати як більший обсяг валового прибутку, так і менший обсяг збитків у порівнянні з відповідними значеннями показника за минулий 2022 рік. Але, в цілому, на ПрАТ «ВКФ» спотерігається низький рівень рентабельності діяльності кондитерської фабрики у загальному розрізі, що є негативним явищем;

– результати аналізу стану грошових потоків ПрАТ «ВКФ» свідчать про те, що за усіма видами діяльності підприємства має місце відповідність нормативним значенням за 2022-2023 рр.: додатне для операційної діяльності і від'ємне для інвестиційної й фінансової діяльності. Це свідчить, що кондитерська фабрика нині отримує достатньо доходів з реалізації продукції, а також має можливості як для інвестування у модернізацію власного виробництва, так і для погашення витрат по власних кредитах та позиках.

2.2. Аналіз ефективності інноваційної діяльності підприємства

В умовах сучасної економіки, яка характеризується швидкими темпами розвитку технологій і глобалізацією ринків, інноваційна діяльність є і виступає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Для успішного функціонування і зростання, підприємства повинні не лише впроваджувати нові технології та продукти, але й і постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, швидко реагуючи на нові виклики і можливості. У цьому контексті аналіз ефективності інноваційної діяльності набуває особливого значення, адже він дозволяє оцінити, наскільки успішно підприємство використовує свої власні ресурси для досягнення обраних стратегічних цілей.

ПрАТ «ВКФ» – є яскравим прикладом компанії, яка активно впроваджує інновації у свою діяльність. Підприємство наразі має потужну виробничу базу, сучасне обладнання, а також висококваліфікований персонал, який дозволяє йому утримувати лідерські позиції на ринку та по галузі в цілому. Інноваційна же діяльність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» включає різні аспекти, починаючи від впровадження новітніх технологій виробництва й автоматизації процесів, і закінчуючи розробкою нових продуктів та маркетингових стратегій. Вкрай важливим напрямком виступає і підвищення ефективності управління, оптимізація логістичних процесів й використання надсучасних інформаційних систем. Основним вектором інноваційного розвитку ПрАТ «ВКФ» – є постійне вдосконалення існуючих рецептур і активна розробка нових продуктів [25; 26].

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» активно працює над інноваційним розвитком власної продукції. Керівництво підприємства вживає різноманітних заходів для оновлення асортименту продукції підприємства на регулярній основі, включаючи придбання нового обладнання, а також розробку та впровадження нових рецептур. Особлива увага приділяється зовнішньому вигляду й зручності використання продуктів, оскільки це має велике значення для споживачів кондитерських виробів. У процесі розробки нових продуктів, ПрАТ «ВКФ» враховує різноманітні фактори та великий акцент приділяється інноваційним технологіям виробництва, спрямованим на зменшення втрат під

час процесу виробництва. Наприклад, використання спеціальних технологій у обробці сировини дозволяє більш ефективно зберігати ціннісні компоненти продуктів. Також застосовуються нові конструкції обладнання для зниження енергоспоживання та покращення якості виробництва.

Організацію інноваційного процесу на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» здійснює відділ науково-дослідних та конструкторських розробок, який – є невід'ємною частиною виробничої структури підприємства підпорядковується директору з виробництва. Цей відділ пропонує інновації не тільки в сфері виробництва кондитерської продукції, але й і у бізнес-процесах, таких як: маркетинг, логістика та збут.

Для детального же аналізу підходів до фінансування інновацій на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» розглянемо структуру цих витрат. Таблиця 2.5 характеризує те, як саме розподіляються фінансові ресурси на різні види інноваційної діяльності (це включає витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, витрати на модернізацію обладнання, впровадження нових технологій і підвищення кваліфікації персоналу).

Таблиця 2.5 – Структура фінансування інноваційних витрат
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»

№ з/п	Джерела фінансування	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Власні кошти	42 156	63 542	87 234
2	Кредити банків	18 974	28 432	39 876
3	Зовнішні інвестиції	9 876	15 432	22 345
4	Випуск акцій	–	–	–
5	Венчурний капітал	–	–	–
Всього (тис. грн.)		70 996	107 406	149 455

Джерело: складено автором на основі [33]

Таким чином, аналізуючи структуру фінансування інноваційних витрат ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» за 2021-2023 рр., можна відзначити значне зростання загальних витрат на інновації, загальна сума яких зросла з 70 996 тис. грн. у 2021 р. до 149 455 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про серйозну увагу підприємства до свого інноваційного розвитку. Основним джерелом його фінансування залишаються власні кошти, частка яких значно

збільшилася з 42,156 тис. грн. у 2021 році до 87,234 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про високу фінансову стійкість підприємства, а також його здатність самостійно інвестувати в інновації. Помітно збільшились і обсяги фінансування за рахунок банківських кредитів, що виростили з 18 974 тис. грн. у 2021 році до 39 876 тис. грн. у 2023 році, а також зовнішніх інвестицій, які зросли з 9876 тис. грн у 2021 році до 22 345 тис. грн. у 2023 році. Водночас, фабрика не залучає фінансування через випуск акцій та венчурний капітал, що може свідчити про консервативну фінансову стратегію або відсутність необхідності в додаткових джерелах фінансування на даний момент. Тож, ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» демонструє успішне фінансування інноваційної діяльності із акцентом на використання власних ресурсів, залучення банківських кредитів та зовнішніх інвестицій. Зростання же обсягів інвестицій свідчить про активну інноваційну політику підприємства, а також його прагнення до модернізації й впровадження нових технологій. Відсутність венчурного капіталу та випуску акцій, як джерел фінансування, може бути як позитивним, так і – негативним аспектом (так як з одного боку, це може вказувати на відсутність необхідності в додаткових фінансових ресурсах, тоді як з іншого боку це може обмежувати потенційні можливості для росту та розширення). Підприємству наразі можна порекомендувати розглянути можливість диверсифікації джерел фінансування у майбутньому, щоб забезпечити стійкість та гнучкість у відповідь на зміни ринкових умов.

Вплив факторів мікросередовища, які мають більш однорідний характер, значною мірою визначає характер і напрям розвитку інноваційного потенціалу підприємства. На ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» відділ науково-дослідних і конструкторських розробок щороку пропонує різноманітні інновації для удосконалення діяльності підприємства. Особливу увагу на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» приділяють фінансуванню та розробкам інновацій в обробці сировини. Наприклад, у тому ж відділі науково-дослідних і конструкторських розробок теоретично обґрунтовано та експериментально доведено ефективність використання кавітаційного способу по обробці рідких

середовищ: зазначений метод дозволяє досягти максимального диспергування частинок твердої фази за короткий час та досягти технологічного ефекту при знижених температурах, і, як наслідок, забезпечити максимальну збереженість вітамінів і мінеральних речовин у кондитерських напівфабрикатах. Ці розробки виступають ключовими як для підвищення якості продукції, так і забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» на ринку (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Схема організаційно-економічного забезпечення інноваційної активності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»

Представлена на рис. 2.1 схема організаційно-економічного забезпечення інноваційної активності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» підкреслює важливість розвинутої фінансової стратегії і комплексного підходу до впровадження новаторських рішень у виробничий процес. ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» демонструє свою інноваційну активність не тільки у сфері виробництва кондитерських виробів, але й і у таких ключових напрямках, як: логістика, документообіг й ІТ-технології. Особливий же акцент робиться на характерних комплексних інноваційних проектах, спрямованих на впровадження сучасних ІТ-рішень для оптимізації бізнес-процесів і підвищення ефективності управління.

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» визнає важливість поєднання традиційних характерних індустріальних практик із інноваційними технологічними рішеннями для забезпечення своєї конкурентоспроможності на ринку кондитерських виробів. Контроль за інноваційним процесом є важливим елементом ефективного управління інноваціями на ПрАТ «ВКФ «ROSHEN». Одна з провідних сучасних тенденцій у цій сфері – використання збалансованої системи показників (скорочено: BSC), яка допомагає пов'язати стратегічні цілі з конкретними операційними заходами, спрямованими на їх досягнення. Тож, у рамках системи BSC враховуються такі аспекти діяльності підприємства, як: фінансовий, клієнтський, процесний, інноваційний і навчальний. Використання системи BSC на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» дозволяє ефективно контролювати інноваційний процес, що є особливо важливим через високі ризики, пов'язані з інноваціями. Аналіз даних допомагає визначити, чи потрібні підприємству додаткові ресурси, чи здатне підприємство забезпечити необхідну якість виконання проєктів, тощо. Контроль інновацій проводиться за 3-ма ключовими критеріями: час (дотримання встановлених термінів реалізації проєкту), вартість (підтримка проєкту в межах бюджету) та якість (дотримання встановлених характеристик проєкту). Особлива увага приділяється контролю на етапах інноваційного процесу під час передачі результатів із однієї фази до іншої. Кожен новий етап інноваційного процесу починається із попереднього

контролю та завершується підсумковим контролем. Приймальна комісія, яка включає представників обидвох фаз передачі в прийому, здійснює підсумковий контроль. Контроль на ключових етапах інтегрований з фінансовим контролем, контролем виконання термінів, перевіркою документів. На стадії підсумкового контролю перевіряється фінансова звітність [15].

Для управління інноваціями важливо, щоб кожен співробітник розумів цілі інновацій, планові і фактичні показники, а також заходи для їх досягнення. Це досягається через розробку та впровадження систему BSC. Таким чином, аналіз ефективності інноваційної діяльності підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» показує, що підприємство активно інвестує у власні інноваційні проекти, що сприяє його стійкому зростанню і підвищенню рівня конкурентоспроможності. Згідно із даними про структуру фінансування інноваційних витрат за 2021-2023 рр., значна частка інвестицій походить від власних коштів фабрики, що свідчить про її фінансову стабільність, а також її впевненість у власних інноваційних ініціативах.

2.3. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства

Оцінка інноваційного потенціалу ПрАТ «ВКФ «ROSHEN» є надзвичайно важливою для розуміння можливостей компанії щодо подальшого розвитку та зміцнення її позицій на ринку. Інноваційний потенціал включає в себе не лише технологічні аспекти, але й і організаційні, фінансові та людські ресурси, що разом утворюють основу для реалізації характерних інноваційних проєктів. Висока же інноваційна здатність підприємства – сприяє підвищенню рівня його конкурентоспроможності, а також збільшенню ринкової частки. Інноваційний потенціал підприємства включає у себе: технологічний аспект, організаційний аспект і фінансовий аспект. Детальніше про кожен із них:

– технологічний аспект інноваційного потенціалу включає у себе аналіз і оцінку наявного обладнання підприємства, рівня автоматизації виробничих процесів і його здатності до впровадження нових технологій. Сучасне обладнання і висока ступінь автоматизації дозволяють не лише підвищити продуктивність, але й і

знизити витрати на виробництво, що в кінцевому рахунку сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції. Оцінка технологічного рівня підприємства також включає у себе аналіз здатності підприємства до науково-дослідної та експериментальної діяльності, що – є дуже важливим фактором для створення інноваційних продуктів та рішень;

– організаційний аспект інноваційного потенціалу прямо стосується структури управління підприємством, ефективності комунікаційних процесів та здатності компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Гнучка й адаптивна організаційна структура дозволяє забезпечити швидку реакцію на нові виклики та можливості, що є вкрай критичним для успішного впровадження інновацій. Важливою складовою цього аспекту виступає також і корпоративна культура, яка повинна підтримувати та стимулювати інноваційні ініціативи на всіх рівнях організації;

– фінансовий аспект інноваційного потенціалу включає у себе аналіз та оцінку можливостей підприємства стосовно фінансування інноваційних проектів. Це передбачає аналіз фінансової стійкості компанії, її здатності залучати інвестиції та ефективно розподіляти власні фінансові ресурси. Високий рівень фінансової забезпеченості дозволяє підприємству активно інвестувати у новітні технології, дослідження і розробки, що в цілому сприяє підвищенню його інноваційного потенціалу [27].

Тож, оцінка інноваційного потенціалу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є комплексним процесом, що включає аналіз різноманітних аспектів діяльності підприємства. Результати цього самого аналізу дозволять не лише визначити поточний рівень інноваційної здатності компанії, але й і розробити практичні рекомендації стосовно її подальшого вдосконалення та розвитку. Високий інноваційний потенціал виступає запорукою довгострокового успіху та стабільного економічного зростання, що, в свою чергу, сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку та підвищенню його конкурентоспроможності. Для детального же аналізу керівного кадрового складу ПрАТ «ВКФ» доцільно розглянути ключові характеристики управлінського персоналу фабрики, які

відображають їх компетенції, досвід, освітній рівень та інші важливі аспекти. Табл. 2.6 надасть структуровану інформацію про керівний склад підприємства.

Таблиця 2.6 – Характеристика керівного кадрового складу
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»

<i>Позиція</i>	<i>Ім'я</i>	<i>Вік</i>	<i>Освіта</i>	<i>Досвід роботи (роки)</i>	<i>Основні компетенції</i>
Генеральний директор	Крушельницький Андрій	52	Вища, економічна	27	Стратегічне планування, корпоративне управління
Фінансовий директор	Сумак Тетяна	50	Вища, фінансова	23	Фінансовий аналіз, бюджетування
Директор з виробництва	Мирончук Олександр	49	Вища, інженерна	24	Управління виробництвом, контроль якості
Директор з маркетингу	Ткаченко Ірина	40	Вища, маркетингова	18	Цифровий маркетинг, бренд-менеджмент
Директор з розвитку	Гончар Тетяна	55	Вища, управлінська	28	Інноваційний менеджмент, проектний менеджмент
Директор з персоналу	Ковальчук Наталія	42	Вища, психологічна	19	Управління персоналом, корпоративна культура

Джерело: складено автором на основі даних підприємства з [1; 26; 33]

У доповнення до інформації табл. 2.6 варто додати, що ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» – має висококваліфікований керівний кадровий склад, що є важливим фактором успішного функціонування та розвитку підприємства. Високий рівень професіоналізму, постійне навчання та розвиток, а також чіткий розподіл компетенцій між керівниками забезпечують ефективне управління та сприяють інноваційному розвитку компанії. На наступному етапі проведемо аналіз чинного персоналу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» за загальною освітньою структурою (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Характеристика кадрового складу
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» за 2023-й рік

Рівень освіти	2023 рік	
	Кількість, осіб	Питома вага, %
Середня освіта	25	1,4

Продовж. табл. 2.7

Спеціальна професійна підготовка робітників	768	42,2
Неповна вища освіта (вищі навчальні заклади I-II рівня акредитації)	200	11
Базова вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	16	0,9
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст»)	810	44,5
Разом	1 821	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства з [1; 26; 33]

У доповнення до інформації з табл. 2.7 буде доречним додати, що у 2023 році персонал ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» представлений таким співвідношенням за рівнем освіти: середня освіта – 25 осіб (1,4%), спеціальна професійна підготовка – 768 осіб (42,2%), неповна вища освіта – 200 осіб (11%), базова вища освіта – 16 осіб (0,9%) і повна вища освіта – 810 осіб (44,5%). Цей склад вказує на значну присутність спеціалістів з повною вищою освітою серед керівного персоналу, що свідчить про високий рівень кваліфікації і професійної підготовки у підприємства.

Для комплексної оцінки стану інноваційного потенціалу ПрАТ «ВКФ» пропонується узагальнити систему показників, наведених нижче:

$$N1 = \frac{\text{керівний склад}}{\text{чисельність зайнятих на підприємстві}}, \quad (2.1)$$

$$N1 = (6/1\ 821) = 0,003$$

$$N2 = \frac{\text{чисельність докторів,аспірантів}}{\text{чисельність зайнятих на підприємстві}}, \quad (2.2)$$

$$N1 = (0/1\ 821) = 0$$

Розрахуємо показник наукового потенціалу підприємства:

$$НП = 0,003 + 0 = 0,003$$

Для визначення кадрового потенціалу застосовуються наступні формули, а саме:

$$K1 = \frac{\text{працюючі з повною вищою освітою}}{\text{чисельність зайнятих на підприємстві}}, \quad (2.3)$$

$$K2 = \frac{\text{працюючі з середньою освітою}}{\text{чисельність зайнятих на підприємстві}}, \quad (2.4)$$

$$K2 = (25/1\ 821) = 0,013$$

$$KП = K1 + K2 = 0,44 + 0,013 = 0,453$$

Проведемо обчислення показника технічного потенціалу. Це дозволить нам краще зрозуміти, які можливості технічного обладнання є доступними та наскільки вони відповідають потребам і можливостям підприємства [5; 9]:

$$ТП = T1 + T2 + T3 \quad (2.5)$$

$$ТП = 0,16 + 1,14 + 1,0 = 2,3$$

Проведемо обчислення показників фінансово-економічного потенціалу. Ці показники – є ключовими для оцінки фінансової стійкості та ефективності економічної діяльності підприємства, допомагаючи визначити її здатність до інвестування у розвиток, впровадження інновацій та розширення ринкової присутності.

$$E1 = \frac{\text{Обсяг інвестицій в основний капітал}}{\text{Обсяг випущеної продукції}}, \quad (2.6)$$

$$E1 = 111\ 653 / 266\ 945 = 0,41$$

$$E2 = \frac{\text{Витрати на дослідження і розробки}}{\text{Обсяг випущеної продукції}}, \quad (2.7)$$

$$E2 = 3\ 093 / 266\ 945 = 0,01$$

$$ФЕП = 0,11 + 0,01 = 0,12$$

Надалі, проведемо обчислення показника інформаційно-комунікаційної складової потенціалу за наступною формулою:

$$ІКС = 1,0 + 1,0 = 2,0$$

Тож, виконаємо обчислення інтегрального показника для проведення комплексної оцінки за формулою [5; 9]:

$$П = \sqrt[5]{0,003 * 0,453 * 2,3 * 0,12 * 2} = 0,305 \quad (2.8)$$

Інтегральний показник (П) для комплексної оцінки становить: 0,305.

Рівні оцінки інноваційного потенціалу підприємства наочно представлено у вигляді табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства

№	Показник інноваційного потенціалу, од.	Рівень інноваційного потенціалу
1	$< 0,3$	Низький
2	$0,3 \leq I_{ппР} < 0,5$	Середній
3	$I_{ппР} \geq 0,5$	Високий

Джерело: складено автором на основі [5; 9]

Згідно до шкали оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства із табл. 2.8, отримане значення 0,3 свідчить про середній рівень інноваційного потенціалу підприємства. Це означає, що нині ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» має деякі можливості для інновацій, але все ще потребує додаткових зусиль та інвестицій для досягнення високого рівня інноваційного розвитку.

При аналізі підприємства доречно говорити про його загальний або ж сукупний потенціал, який складається з таких важливих компонентів: науково-технічного, виробничо-технологічного, фінансово-економічного, кадрового та інноваційного потенціалу. Всі ці елементи дуже тісно пов'язані між собою і їх ефективна реалізація залежить як від стану кожного з них, так і від їх взаємодії. Збалансованість між частинами загального потенціалу є ключовою умовою для його повної реалізації, оскільки відставання хоча б однієї складової може стати стримуючим фактором для розвитку підприємства. Тому є важливим не лише розвивати кожен компонент по-окремі, але й і забезпечувати їх гармонійну взаємодію для досягнення максимального результату.

Система показників оцінки інноваційного потенціалу підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» представлена у вигляді табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Система показників оцінки інноваційного потенціалу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» за 2023-й рік

Група показника	2023
1. Науковий потенціал (НП):	0,003
Коефіцієнт чисельності персоналу, що займається дослідженнями та розробками (Н1)	0,003
Коефіцієнт докторів та аспірантів у загальній чисельності персоналу (Н2)	0,0

Продовж. табл. 2.9

2. Кадровий потенціал (КП):	0,453
Коефіцієнт працюючих із вищою освітою узагальній чисельності персоналу (К1)	0,44
Відношення на підприємстві ступеня кваліфікованості виробничого персоналу (К2)	0,013
3. Технічний потенціал (ТП):	2,3
Коефіцієнт придатності основних фондів (Т1)	0,16
Коефіцієнт оновлення основних фондів (Т2)	1,14
Коефіцієнт забезпеченості основними фондами (Т3)	1
4. Фінансово-економічний потенціал (ФЕП):	0,12
Частка обсягу інвестицій в основний капітал в обсязі реалізованої продукції (Е1)	0,11
Частка витрат на дослідження до обсягу реалізованої продукції (Е2)	0,01
5. Інформаційно-комунікаційний потенціал (ІКС)	2
Кількість ПК на 100 працівників (І1)	1
Частка абонентів мобільного зв'язку у загальній чисельності працюючих (І2)	1

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «ВКФ» з [1; 26; 33]

Таким чином, проведення аналізу свідчить, що інноваційний потенціал ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» – є надзвичайно низьким. Наявність обмежених дослідницьких зусиль вказує на потребу у підвищенні наукового потенціалу і фінансуванні досліджень, що виробляють про потребу у підвищеному технічному та фінансово-економічному потенціалі. Керівництву кондитерської фабрики рекомендується звернути увагу на вдосконалення цих аспектів для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Висновок до розділу 2

У розділі 2 було проведено детальну характеристику ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN», зокрема, було проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства, ефективність його інноваційної діяльності та оцінено його актуальний інноваційний потенціал.

Було детально розглянуто фінансово-економічні показники підприємства, що дозволяє оцінити його стабільність і можливості для інвестицій в інновації. Тож, результати розрахунків за показниками оцінки ефективності провадження господарської діяльності та управління фінансовим станом ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» продемонстрували, що нині кондитерська фабрика має вагомні платіжні можливості і високий ступінь власної фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування її діяльності, має більше можливостей для забезпечення більш швидкої реалізації запасів власної кондитерської продукції, а також має належний рівень можливостей як для інвестування у модернізацію власного виробництва, так і для погашення витрат по своїх кредитах і позиках. В той же час, впродовж останнього календарного року у ПрАТ «ВКФ» утричі скоротився обсяг чистого оборотного капіталу (про що свідчить про зменшення наявних засобів кондитерської фабрики для фінансування її поточної діяльності за рахунок власних коштів), а також показники рентабельності підприємства у своєму загальному вимірі бажають кращого (оскільки ПрАТ «ВКФ» властива збитковість провадження його діяльності вже на етапі формування фінансового результату від операційної діяльності).

Аналіз ефективності інноваційної діяльності показав, що підприємство інвестує дуже вагомні кошти у власні інноваційні проєкти, використовуючи різні джерела фінансування. У 2021-2023 роках основними джерелами фінансування інновацій були власні кошти фабрики, банківські кредити і зовнішні інвестиції, що забезпечило зростання загального обсягу інноваційних витрат. Це свідчить про активну позицію фабрики у впровадженні нових технологій та підвищенні продуктивності, що позитивно впливає на рівні її конкурентоспроможності та рентабельності. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства, який включає аналіз ресурсів, технологічних можливостей та кадрового потенціалу показала, що фабрика має середній інноваційний потенціал через наявність обмежених дослідницьких зусиль, що вказує на потребу підвищення наукового потенціалу. Недостатність же інвестицій у технічне оновлення та фінансування досліджень виробляє потребу у оновленні технічного і фінансово-економічного потенціалу.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Напрями і актуальні засоби забезпечення інноваційного розвитку на підприємстві

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN», як один з найбільш провідних виробників кондитерських виробів в Україні, активно впроваджує новітні технології та методи управління для забезпечення високої якості своєї продукції і задоволення зростаючих потреб споживачів. Розвиток інноваційних підходів є важливим стратегічним напрямом діяльності фабрики, спрямованим на зміцнення рівня її конкурентоспроможності і підвищення рівня ефективності виробництва.

Інноваційна діяльність на підприємстві включає не тільки впровадження нових технологічних процесів, але й і розробку нових продуктів, оптимізацію організаційної структури, а також вдосконалення управлінських практик. ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» постійно працює над підвищенням свого науково-технічного рівня виробництва, розширенням асортименту продукції і вдосконаленням її якості. У зв'язку з цим особлива увага приділяється науково-дослідним роботам, технологічним інноваціям та інвестиціям у модернізацію виробничих потужностей. Одним з ключових аспектів інноваційного розвитку виступає розробка і впровадження *інноваційного плану*, який визначає основні напрямки та засоби інноваційної діяльності. Цей план включає вибір науково-обґрунтованих методів організації виробництва, а також постійне поновлення технологій, покращення екологічних стандартів і підвищення рівня соціального забезпечення працівників. Керівництво підприємства має усвідомлювати, що успіх інноваційного розвитку залежить від його здатності адаптуватися до змін, використання нових знань та технологій, а також – ефективного управління наявними ресурсами [27].

Ключовим завданням розробників інноваційного плану – є застосування наукових принципів та методів для прогнозування результатів й визначення

необхідних інвестицій із урахуванням економічної ситуації у державі, а також особливостей галузі, в якій працює підприємство. На рисунку 3.1 представлено схему формування інноваційного плану, що забезпечує стабільне виробництво конкурентоспроможної продукції на підприємстві.

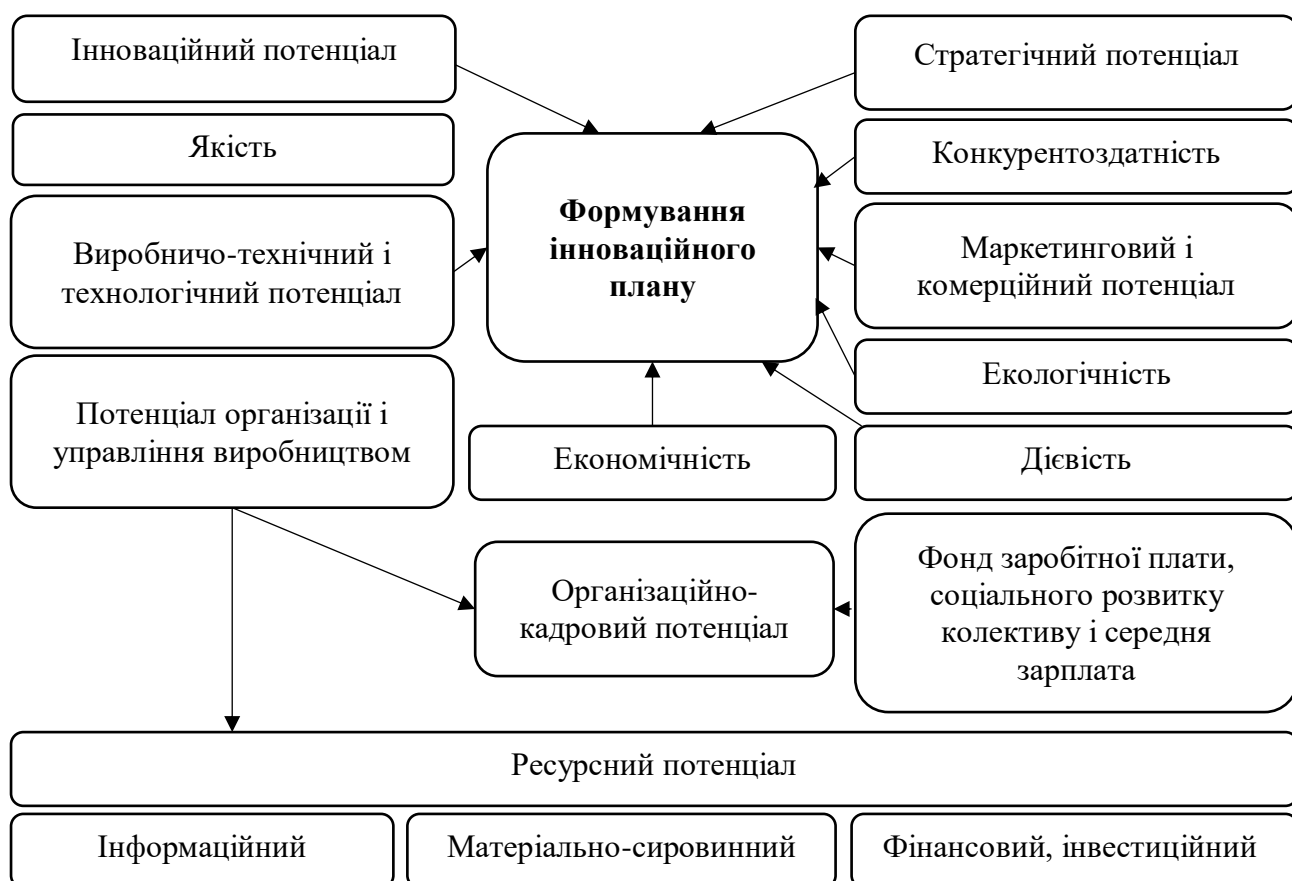


Рисунок 3.1 – Схема формування інноваційного плану розвитку
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»

Зазначений рис. 3.1 ілюструє основні складові і фактори, які впливають на формування інноваційного плану підприємства. Він охоплює різні аспекти потенціалу, включаючи інноваційний, організаційно-кадровий, стратегічний та ресурсний потенціали. Інноваційний же потенціал включає: якість, виробничо-технічний і технологічний потенціали, потенціал організації, а також потенціал управління виробництвом. Організаційно-кадровий потенціал зосереджується на фонді заробітної плати (ЗП) та соціальному розвитку колективу. Ресурсний потенціал охоплює характерні інформаційні, матеріально-сировинні, фінансові та інвестиційні ресурси. Стратегічний потенціал включає конкурентоздатність,

маркетинговий і комерційний потенціали, а також екологічність. Центральним елементом є формування інноваційного плану, який об'єднує всі ці аспекти для комплексного підходу до інноваційного розвитку. Для успішного інноваційного розвитку потрібно враховувати не тільки технологічні та виробничі аспекти, але й і організаційні, кадрові, ресурсні, економічні і стратегічні фактори. Такий інтегрований підхід сприяє підвищенню ефективності інноваційної діяльності, зміцненню конкурентних позицій на ринку та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Інноваційний розвиток на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» теж охоплює інтеграцію нових сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Це дозволяє підвищити оперативність і точність управлінських рішень, а також забезпечити більш тісний зв'язок з клієнтами і постачальниками. Використання передових інформаційних систем дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку, підвищувати продуктивність та знижувати витрати. НТП відіграє суттєву роль у виробничих процесах та інноваційній діяльності підприємства. Важливими чинниками тут є рівень розвитку та швидкість науково-технічного прогресу. Проте, неправильний вибір напрямку інноваційного розвитку або ж несвоєчасна реакція на зміни у технологіях, можуть вкрай суттєво послабити конкурентні позиції підприємства. Відповідно, ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» має це враховувати та вживати заходів для усунення цих недоліків у разі їх виникнення.

Для успішного забезпечення інноваційного розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» далі визначені ключові напрями та засоби їх реалізації. Ці напрями спрямовані на вдосконалення виробничих процесів, підвищення ефективності логістичних операцій, розробку нових продуктів, а також впровадження сучасних інформаційних систем і підвищення кваліфікації персоналу. Всі вищеперелічені заходи є критично важливими для підтримання конкурентоспроможності і стабільного розвитку підприємства. Нижче наведена таблиця 3.1, яка наочно демонструє основні напрями інноваційного розвитку підприємства та конкретні засоби їх реалізації.

Таблиця 3.1 – Основні напрями інноваційного розвитку
на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»

№ з/п	Напрямок інноваційного розвитку	Засоби реалізації
1	Впровадження нових технологій виробництва	Інвестування у новітнє обладнання, автоматизація виробничих процесів
2	Оптимізація логістичних процесів	Впровадження інноваційних логістичних рішень, використання сучасних інформаційних систем
3	Розробка нових продуктів	Дослідження і впровадження нових інгредієнтів, розробка нових рецептур
4	Використання сучасних інформаційних систем	Впровадження ERP-систем та уніфікація бізнес-процесів
5	Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання та підвищення кваліфікації працівників, проведення тренінгів та семінарів

Джерело: складено автором на основі [2; 6]

У доповнення до табл. 3.1 можна зазначити, що серед основних засобів забезпечення інноваційного розвитку буде доцільно виділити інвестиції у нові технології і обладнання, проведення науково-дослідних робіт, а також розвиток партнерських відносин із науковими установами та іншими підприємствами. І окрім цього, особливої уваги заслуговує впровадження автоматизованих систем управління виробництвом та контролем якості, які дозволяють як підвищити ефективність виробничих процесів, так і забезпечити високу якість продукції. ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» впроваджує інноваційні логістичні рішення, які дозволяють: скоротити тривалість доставки продукції до її споживачів, знизити витрати на транспортування та покращити загальну ефективність логістичних процесів. Окрім цього, ПрАТ «ВКФ» також активно займається розробкою нових рецептур і продуктів, враховуючи актуальні зміни у споживчих вподобаннях і ринкові тренди. Важливим аспектом цієї діяльності є дослідження та впровадження нових інгредієнтів й технологій виробництва, які дозволяють створювати продукцію (у даному випадку: кондитерську) вищої якості з унікальними властивостями. Інноваційний розвиток також неможливий і без кваліфікованого персоналу, здатного ефективно використовувати новітні технології та інструменти. ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» активно інвестує кошти у навчання і підвищення кваліфікації своїх працівників, що дозволяє забезпечити високу продуктивність та якість роботи. Регулярні

тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації допомагають персоналу залишатися в курсі останніх технологічних досягнень та вдосконалювати свої професійні навички.

Використання сучасних інформаційних систем для управління ланцюгом постачань – є одним з ключових аспектів цієї діяльності. Сучасні інформаційні системи відіграють дуже важливу роль у забезпеченні ефективного управління підприємством. ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» активно впроваджує ERP-системи, які дозволяють кондитерській фабриці оптимізувати бізнес-процеси, забезпечити контроль за витратами та покращити управління ресурсами. Зокрема, впровадження ERP-системи IT-Enterprise сприяє уніфікації бізнес-процесів на усіх виробничих майданчиках корпорації «ROSHEN», що дозволяє підвищити ефективність управління, а також забезпечити конкурентні переваги на ринку. Напрями та засоби забезпечення інноваційного розвитку на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» – є багатограними та включають як технічні, так і організаційні аспекти, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства (зокрема ж, це: підвищення рівня конкурентоспроможності, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, а також забезпечення довгострокового стабільного розвитку). Відповідно, для забезпечення стійкого інноваційного розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» необхідно продовжувати впровадження новітніх технологій, вдосконалювати бізнес-процеси, а також – розширювати власний науково-дослідний потенціал. Це дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку та відкривати нові можливості для власного зростання і розвитку.

3.2. Практичні рекомендації із удосконалення управління інноваційним розвитком на підприємстві і обґрунтування доцільності їх впровадження

У сучасних умовах інноваційна діяльність суттєво впливає на економічні результати підприємства, його конкурентоспроможність. Для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» основним напрямком інноваційного розвитку виступає вдосконалення існуючих рецептур та створення нових продуктів.

Сучасні глобальні тенденції у харчуванні включають:

- дотримання дієтичних обмежень;
- розвиток функціонального харчування;
- популярність здорового та збалансованого харчування.

Україна традиційно розвивала сегмент харчування для людей з діабетом. Більшість шоколаду для цієї категорії імпортується, що призводить до високої ціни на нього. Роздрібна вартість такого продукту перевищує ціну звичайного молочного шоколаду більше ніж удвічі, що створює значні труднощі для його доступності. ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» прагне змінити описану ситуацію, розробляючи більш доступні і більш якісні кондитерські вироби для різних категорій споживачів, особливо включаючи також тих, хто дотримується дієтичних обмежень та веде здоровий спосіб життя. Впровадження подібних інновацій сприятиме не лише задоволенню потреб внутрішнього ринку, але й і підвищенню експортного потенціалу кондитерської фабрики [28; 35].

Ринок кондитерських виробів на сьогоднішній день є одним з найбільш конкурентних та й насичених, тому ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» доводиться працювати в умовах потужної конкуренції. Уся кондитерська галузь України на сьогодні представлена близько 550-ма господарюючими суб'єктами, проте це переважно малі виробники кондитерської продукції. Понад $\frac{3}{4}$ ринку виробництва кондитерської продукції України наразі припадає на продукцію 5-х великих виробників, а саме: підприємства корпорації «ROSHEN» (ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», ПрАТ «Київська кондитерська фабрика», а також – ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика»); кондитерські фабрики корпорації «Бісквіт-Шоколад» (ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» й ПрАТ КФ «Харків'янка»); ТОВ ЛКФ «Світоч» (у складі корпорації «Nestlé»); ПрАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» і ТОВ «Домінік Ко». Відповідно, враховуючи те, що понад $\frac{3}{4}$ ринку виробництва кондитерської продукції України сконцентровано на 5-ти великих виробниках та для входу у галузь існують певні бар'єри, то це ознаки олігополії. Головною викликом для забезпечення майбутнього ПрАТ «ВКФ» наразі лишається утримання власних потужних конкурентних позицій.

Удосконалення управління інноваційним розвитком ПрАТ «ВКФ» – є наразі ключовим аспектом для забезпечення стійкого конкурентного позиціонування та збереження лідерських позицій фабрики на ринку кондитерської продукції України.

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN», будучи лідером на ринку кондитерських виробів України, має великий потенціал для розвитку та інновацій. Однак для досягнення вищих результатів і забезпечення стабільного конкурентного положення на ринку необхідно систематично вдосконалювати підходи до проєктування та впроваджувати інноваційні стратегії. ПрАТ «ВКФ» на сьогоднішній день активно впроваджує інноваційні стратегії, спрямовані на оптимізацію виробничих процесів, покращення якості продукції та підвищення ефективності управління ресурсами. Проте, варто зазначити, що впровадження інновацій супроводжується як можливостями для прогресу, так і ризиками, які можуть перешкоджати досягненню стратегічних цілей. У табл. 3.2 зазначені блокуючі фактори (негативні аспекти) та шанси на успіх (стимулюючі аспекти) інноваційного розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN». Цей аналіз – є основою для розробки практичних рекомендацій, які дозволять підприємству максимально ефективно використовувати власні наявні ресурси, мінімізувати ризики, а також забезпечити успішне впровадження інноваційних проєктів.

Таблиця 3.2 – Позитивні та негативні аспекти інноваційного розвитку

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»

<i>Блокуючі фактори (негативні аспекти)</i>	<i>Шанси на успіх (стимулюючі аспекти)</i>
Високі витрати на дослідження та розробки (R&D)	Стабільне фінансування інновацій за рахунок власних коштів та залучених інвестицій
Нестача кваліфікованих фахівців у галузі інновацій	Підтримка творчого середовища та інноваційної культури в компанії
Високий рівень ризиків, пов'язаних з інноваціями	Активне використання збалансованої системи показників (BSC) для контролю та оцінки інновацій
Складність в інтеграції нових технологій у вже існуючі процеси	Встановлення партнерських відносин з університетами, науковими інститутами та компаніями
Можливість невдачі в реалізації інноваційних проєктів	Інвестування в дослідження та розвиток для просування перспективних напрямків

Продовж. табл. 3.2

Обмеження в бюджеті та ресурсах на впровадження інновацій	Забезпечення необхідних ресурсів для підтримки інноваційних ініціатив
Опір змінам з боку персоналу	Націленість персоналу на інновації та використання ключових показників ефективності (КПЕ) для стимулювання працівників
Регуляторні та правові бар'єри	Гнучке управління виробничими і логістичними ресурсами завдяки впровадженню ERP-системи

Джерело: складено автором на основі попередньої інформації і [27; 29]

Тож, табл. 3.2 демонструє, що інноваційний розвиток ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» має як позитивні, так і негативні аспекти. З одного боку, підприємство стикається з високими витратами на дослідження та розробки, нестачею кваліфікованих фахівців, високим рівнем ризиків, а також складністю інтеграції нових технологій, можливим ризиком невдачі в реалізації інноваційних проектів та обмеженнями в бюджеті та ресурсах. Із іншого боку, стабільне фінансування інновацій і підтримка цього середовища, встановлення партнерських відносин із науковими інститутами, використання збалансованої системи показників для контролю, інвестування у перспективні напрямки та забезпечення необхідних ресурсів створюють сприятливі умови для успішного впровадження інновацій. Таким чином, при належному управлінні ризиками і використанні стимулюючих факторів підприємство має доволі високі шанси на успішну реалізацію інноваційних проектів.

Із метою вдосконалення управління інноваційним розвитком на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN», необхідно ретельно розглянути існуючі поточні практики і ідентифікувати області для впровадження інновацій. Практичні рекомендації залежать від унікальних характеристик підприємства, його галузі та конкурентного оточення. Впровадження цих рекомендацій може стати першим кроком на шляху до створення інноваційної культури, яка буде сприяти стабільному зростанню, реалізації інноваційної стратегії і забезпеченні можливостей для успішної адаптації до можливих змін на ринку виробництва кондитерської продукції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Рекомендації щодо проектування та реалізації інноваційної стратегії у ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»

<i>Дії</i>	<i>Підхід до проектування та впровадження інноваційних стратегій</i>
Створення спеціалізованого відділу інновацій та досліджень	Впровадження системи управління інноваціями, активна участь всіх рівнів управління
Підтримка творчого середовища та інноваційної культури	Формування та збереження сприятливого середовища для стимулювання ідей та інновацій
Встановлення партнерських відносин	Розвиток стратегічного партнерства з університетами, науковими інститутами та компаніями
Інвестування в дослідження та розвиток	Фінансування дослідницьких проектів та просування перспективних напрямків інновацій
Моніторинг та оцінка результатів	Впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності інноваційних ініціатив
Консолідація зусиль з просування інновацій	Побудова механізмів спільної роботи з різними зацікавленими сторонами для сприяння інноваційному розвитку
Забезпечення необхідних ресурсів для інновацій	Рациональне розподілення фінансових, людських та технічних ресурсів для підтримки інноваційних ініціатив

Джерело: складено автором на основі попереднього аналізу та висновків і [21]

Узагальнюючи запропоновані рекомендації з проектування та реалізації інноваційної стратегії у ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN», можна сказати, що успішне впровадження інновацій залежить від комплексного підходу, а також системної роботи з кожною з запропонованих сфер. Створення спеціалізованого відділу інновацій та досліджень, встановлення партнерських відносин, сприяння функціонуванню творчого середовища, моніторинг і оцінка результатів, інвестування у дослідження і розвиток, а також консолідація усіх цих зусиль – в сукупності сприятимуть ефективному управлінню інноваційним розвитком на підприємстві. Відповідно, підхід до проектування і впровадження інноваційних стратегій – має бути системним та орієнтованим на досягнення конкретних цілей, що сприятиме стабільному розвитку й успішній адаптації до змін на ринку.

В останні роки ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» дуже активно впроваджує різноманітні організаційно-економічні заходи з метою оновлення свого асортименту кондитерської продукції. Ці заходи націлені на підвищення інноваційної активності підприємства та розширення його ринків збуту. Один з

таких ключових проєктів – це розробка нових рецептур (зокрема, карамелі із додаванням шоколаду), що сприятиме не тільки одному експорту продукції, а й і створенню нових можливостей для її реалізації на внутрішньому українському ринку. Впровадження проєкту включає у себе ряд організаційно-економічних заходів. Зокрема, необхідно закупити нове обладнання для карамельного цеху. Це надасть можливість підприємству виробляти нові види карамелі, що оновить та розширить асортимент продукції. У результаті, це сприятиме і підвищенню інноваційної активності підприємства (яким виступає ПрАТ «ВКФ»), оскільки ці заходи дозволять підприємству зберегти тенденцію до нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції, яка лишається конкурентоспроможною і користується попитом як в Україні, так і за її межами (тобто, за її кордоном). Основні споживачі кондитерських виробів в Україні знаходяться у Вінницькій, Чернігівській, Київській, Сумській, Полтавській, Рівненській областях та інших регіонах. Частка реалізації продукції по Україні складає близько 53%. Ключові споживачі кондитерської продукції тих іноземних країн, куди імпортує свою продукцію ПрАТ «ВКФ», є жителями країн Прибалтики і країн Європи, США, Канади, Грузії, Казахстану та Вірменії [25; 35].

Ключові стратегічні цілі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», які ефективно поєднують інноваційні ініціативи з загальними напрямками розвитку кондитерської фабрики, а також стратегічні напрями, на які вона орієнтується, представлені у вигляді табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Стратегічні цілі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Компоненти бізнесу	Ціль	Стратегія
Ринок	Розширити обсяги продажів	Проникнення на нові внутрішні ринки та розширення експорту в країни, що знаходяться найближче за кордоном.
Персонал	Покращення кваліфікації персоналу	Організація спеціальних курсів і стажування для підвищення кваліфікації працівників.
Виробництво	Підвищення якості продукції	Впровадження автоматизованої системи контролю якості продукції.
Цінова політика	Збереження конкурентоспроможних цін	Проведення рекламної кампанії

Джерело: складено автором на основі [21; 26]

Тож, табл. 3.1 відображає ключові цілі підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN», а також можливі стратегії для досягнення цих цілей. Ретельне аналізування та узгодження проекту з цими стратегічними цілями відіграє вкрай важливу роль у забезпеченні успішного впровадження інноваційного розвитку на підприємстві.

Для успішної реалізації проекту необхідно виділити основні етапи його впровадження, які складають організаційну складову підвищення інноваційної активності. Тож, організаційні етапи розробки та впровадження управлінських нововведень представлені у вигляді табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Розподіл обов’язків під час впровадження інноваційного проекту на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»

<i>Етап</i>	<i>Завдання</i>	<i>Виконавці</i>
Загальне управління впровадженням проекту	Вивчення комерційного інтересу підприємства та розрахунок економічної ефективності реалізації проекту	Керівництво підприємства, фінансовий відділ, головний економіст, представники відповідних підрозділів
Запуск проекту	Розробка рецептури карамелі з додаванням шоколаду	Лабораторія, технологічний відділ
Підготовка до реалізації проекту	Створення та реалізація плану впровадження проекту	Технологічний відділ, відповідні підрозділи
Оцінка ефективності	Оцінка ефективності впровадження інновацій	Відділ розвитку, відділ головного економіста, відповідні підрозділи

Джерело: складено автором на основі попередньої інформації і її аналізу

Таким чином, удосконалення управління інноваційним розвитком ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є важливим етапом стратегічного розвитку, спрямованого на забезпечення його конкурентоспроможності та сталого успіху на ринку. Практичні рекомендації, такі як розширення асортименту продукції, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження системи контролю якості та проведення рекламних кампаній, обґрунтовані із урахуванням конкуренції та змін у вимогах споживачів. Відповідно, ці рекомендації не лише сприятимуть інноваційному розвитку підприємства, а й допоможуть зберегти його лідерство на ринку та підвищити загальний рівень його ефективності і успішності. Тож, впровадження запропонованих заходів виявиться доцільним для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільного розвитку ПрАТ «ВКФ».

Висновок до розділу 3

У цьому розділі були розглянуті шляхи покращення системи управління інноваціями на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN». У п. 3.1 детально аналізувалися напрями і актуальні засоби забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Серед основних напрямків було визначено необхідність впровадження сучасних технологій, оновлення асортименту продукції ПрАТ «ВКФ» та проведення модернізації існуючих виробничих процесів. Особливу увагу приділено розвитку нових видів продукції фабрики, таких як карамель із шоколадом, яка може значно розширити ринки збуту та покращити експортний потенціал підприємства. У п. 3.2 були представлені практичні рекомендації із удосконалення управління інноваційним розвитком на підприємстві, а також обґрунтування доцільності їх впровадження. Основними ж рекомендаціями є: організація спеціальних курсів, а також стажувань для підвищення кваліфікації працівників фабрики, впровадження автоматизованої системи контролю якості, проведення рекламних кампаній для збереження доступного рівня цін продукції та збільшення обсягів її продажів, тощо. Також було запропоновано провести модернізацію обладнання в карамельному цеху, що має дозволити розширити асортимент продукції і підвищити рівень її конкурентоспроможності на ринку.

Обґрунтування доцільності впровадження цих рекомендацій базується на результатах аналізу фінансово-економічних показників кондитерської фабрики, які демонструють позитивну динаміку розвитку. Інноваційна активність сприяє зміцненню позицій на ринку, підвищенню продуктивності та якості продукції. Оцінка ж інноваційного потенціалу ПрАТ «ВКФ» продемонструвала наявність значних можливостей для реалізації нових проєктів, що зайвий раз підтверджує спроможність підприємства до подальшого інноваційного розвитку. Загалом, результати аналізу свідчать, що ПрАТ «ВКФ» – має потужний потенціал для продовження інноваційного розвитку, що є запорукою його довгострокового успіху й конкурентоспроможності. Впровадження цих запропонованих заходів дозволить фабриці зберегти тенденцію до нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції, забезпечуючи стабільний розвиток у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у процесі написання роботи були виконані усі поставлені завдання, завдяки чому вдалося отримати такі висновки:

1. Управління інноваціями та інноваційна діяльність є одними з основних факторів забезпечення конкурентоспроможності національних економік країн і підприємств, які знаходять своє втілення у інноваційному менеджменті. Сам же інноваційний менеджмент є сукупністю принципів, методів та форм управління інноваційними процесами і інноваційною діяльністю задля досягнення певних інноваційних цілей шляхом раціонального використання трудових, фінансових, матеріальних, інтелектуальних та інших ресурсів. В свою чергу, інноваційний менеджмент підприємства представляє собою складну структуру, яка вміщує у себе взаємопов'язані підсистеми (управляюча, забезпечуюча, функціональна і наукова) та їх численні складові елементи, і має на меті забезпечити стійкий прогресивний інноваційний розвиток підприємства. Сама система управління інноваційним розвитком підприємства представляє собою сукупність функцій, завдань, принципів, методів, механізмів і елементів, які мають створити спектр можливостей із забезпечення підприємству гідного інноваційного потенціалу;

2. Результати розрахунків за показниками оцінки та аналізу ефективності провадження господарської діяльності й управління фінансовим станом ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (яке – виступало об'єктом для складення фінансово-економічної характеристики інноваційного підприємства) показали, що наразі фабрика: має вагомі платіжні можливості та високий ступінь власної фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування її діяльності; має більше можливостей для забезпечення більш швидкої реалізації запасів власної кондитерської продукції, а також те, що фабрика нині має належні можливості як для інвестування у модернізацію власного виробництва, так і для погашення витрат по власних кредитах та позиках. В той же ж час, впродовж останнього календарного року у ПрАТ «ВКФ» утричі скоротився обсяг чистого оборотного капіталу (що свідчить про зменшення наявних засобів кондитерської фабрики для фінансування її поточної діяльності за рахунок власних коштів), а також у

загальному вимірі показники рентабельності підприємства бажають кращого (в цілому, ПрАТ «ВКФ» наразі властива збитковість провадження діяльності вже на етапі формування фінансового результату від операційної діяльності).

3. Аналіз ефективності інноваційної діяльності показав, що підприємство (ПрАТ «ВКФ») інвестує у власні інноваційні проекти, використовуючи різні джерела фінансування. У 2021-2023 роках основними джерелами фінансування інновацій були його власні кошти, банківські кредити і зовнішні інвестиції, що забезпечило зростання загального обсягу інноваційних витрат, що свідчить про активну позицію підприємства у впровадженні нових технологій та підвищенні продуктивності, що позитивно впливає на як на конкурентоспроможність ПрАТ «ВКФ», так і на його рентабельність (а показники рентабельності підприємства нині як раз бажають кращого). Оцінка інноваційного потенціалу підприємства, який включає у себе аналіз ресурсів, технологічних можливостей та кадрового потенціалу показала, що фабрика – має середній інноваційний потенціал через наявність обмежених дослідницьких зусиль, що вказує на потребу підвищення наукового потенціалу. Недостатність інвестицій у технічне оновлення, а також у фінансуванні досліджень, виробляє чітку потребу у оновленні технічного та фінансово-економічного потенціалу підприємства;

4. Було детально розглянуто напрямки та актуальні засоби забезпечення інноваційного розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN». Серед основних напрямків визначено необхідність у впровадженні сучасних технологій, оновленні асортименту кондитерської продукції та модернізації діючих виробничих процесів. Особливу увагу приділено розвитку нових видів продукції, таких як карамель з шоколадом, яка може значно розширити ринки збуту та покращити експортний потенціал підприємства;

5. Сформульовані практичні рекомендації із удосконалення управління інноваційним розвитком на ПрАТ «ВКФ» можна звести до такого: організація спеціальних курсів і стажувань для підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «ВКФ», впровадження автоматизованої системи контролю якості і проведення рекламних кампаній для збереження доступного рівня цін на продукцію та

збільшення обсягів її продажів. Окрім цього, було запропоновано провести модернізацію обладнання в карамельному цеху, що має дозволити розширити асортимент продукції фабрики і підвищити рівень її конкурентоспроможності. Обґрунтування доцільності та ефективності впровадження цих рекомендацій ґрунтується на аналізі характерних показників, які відображають позитивний тренд у розвитку. Оцінка потенціалу ПрАТ «ВКФ» для інновацій підтверджує наявність значних можливостей для реалізації нових проєктів, що свідчить про готовність підприємства до подальшого інноваційного розвитку;

6. Для того, щоб дійсно гарантувати підприємству забезпечення сталого інноваційного розвитку і потужного інноваційного потенціалу, впровадження у реальність лише одних рекомендацій, які безпосередньо стосуються управління інноваційним розвитком, недостатньо. Дуже важливим – є створення усіх умов на підприємстві для того, щоб воно мало стійкий фінансовий стан та високий рівень незалежності провадження власної діяльності. Враховуючи це, доречно виокремити наступні рекомендації покращення провадження діяльності ПрАТ «ВКФ», які мають створити належні умови для втілення практичних заходів із вдосконалення управління інноваційним розвитком фабрики, а саме:

– здійснити можливі зміни у поточній ціновій політиці ПрАТ «ВКФ», а також ліквідувати випуск нерентабельної продукції (тобто ж, припинення випуску тієї продукції, яка не користується попитом у споживача, з подальшою розробкою нових видів й нових найменувань продукції, які точно будуть користуватися у споживача сталим високим попитом);

– втілити проведення «контролінгу» й «моніторингу» діяльності для завчасної ідентифікації ризиків та розроблення планування відповідних заходів стосовно зменшення їх можливого негативного впливу на діяльність фабрики в цілому;

– втілити проведення реорганізації (і навіть можливої ліквідації) неефективних структурних підрозділів підприємства із метою оптимізації його витрат (через зменшення обсягу його побічних витрат), а також вдосконалення таких систем фінансово-економічної політики підприємства, як: система маркетингу, система збуту, система управління персоналом, тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України: офіційний портал. URL: <https://smida.gov.ua> (дата звернення: 08.06.2024)
2. Безус А.М., Шафранова К.В., Безус П.І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №8. С. 22-25.
3. Бегун С.І. Особливості аналізу фінансового стану підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №4. С. 36-42.
4. Борисюк І.О. Формування системи управління витратами підприємства. *«Modern Economics»: Електронне наукове фахове видання із економічних наук*. 2017. №6. С. 15-23.
5. Гавриш О.М., Пильнова В.П. Інноваційне підприємництво: значення, сутність та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. 2020. №12. С. 109-113.
6. Дискіна А.А. Богаченко Я.В. Напрями стимулювання інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості в Україні. *Глобальні національні проблеми економіки*. 2016. №10. С. 582-585.
7. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (чинний, від 01.01.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 09.06.2024)
8. Закон України «Про інноваційну діяльність» (чинний, від 31.03.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 09.06.2024)
9. Захарченко В.І., Філіппова С.В., Балахонова О.В. *Управління витратами і прибутком в інноваційній діяльності: навч. посіб.* Видавнич. дім «Гельветика», 2019. 196 с.
10. Інформація із ЄДР щодо ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». URL: <https://clarity-project.info/edr/00382013> (дата звернення: 10.06.2024)
11. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини і світове господарство*. 2017. №16(1). С. 130-134.

12. Коваленко О.М., Моргунова Т.І. Особливості управління інноваційним процесом на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. №8. С. 4-8.
13. Кондитерська корпорація «ROSHEN», офіційний сайт корпорації. URL: <https://roshen.com/ua> (дата звернення: 08.06.2024)
14. Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №37. С. 99-102.
15. Лизунова О.М., Кондрашова Г.В., Іщенко Я.Г. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. №14. С. 448-456.
16. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони: Серія «Економіка»*. 2020. №4 (115). С. 140-147.
17. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Хорошко Д.Р. Управління інноваційним потенціалом підприємства як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг. *Східна Європа: економіка, бізнес і управління*. 2020. №3(26). С. 76-81.
18. Маркіна І.А., Лень В.В., Шапка В.О. Управління витратами як фактор підвищення економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. Харків: ХНТУСГ, 2019. №3. С. 83-88.
19. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ, МСФЗ для МСП, включаючи МСБО та тлумачення КТМФЗ, ПКТ). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010#Text (дата звернення: 09.06.2024)
20. Микитюк П.П., Брич В.Я., Шкільняк М.М. *Інноваційний менеджмент: підручник*. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
21. Насад Н.В. Інноваційні стратегії управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №4. С. 88-92.
22. Національна комісія із цінних паперів та фондового ринку, офіційний сайт. URL: <https://stockmarket.gov.ua> (дата звернення: 07.06.2024)
23. Олексенко Л.В. Моделі інноваційної діяльності. *Економіка та право*. 2022. №3. С. 97-105.

24. Податковий Кодекс України (чинний, ост. редакція від 01.04.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 07.06.2024)
25. Приватне акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика»: історія і наш час. URL: <https://roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/prat-vinnyc-ka-kondyters-ka-fabryka-pershyj-vyrobnychuj-majdanchyk-u-vinnyci> (дата звернення: 08.06.2024)
26. Приватне акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика»: статут та річна інформація емітента цінних паперів. URL: <http://vcf.roshen.com> (дата звернення: 08.06.2024)
27. Пугач А.М., Демчук Н.І., Довгаль О.В. та інші. *Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб.* ФОП Швець В.М., 2018. 348 с.
28. Соціальний звіт від «ROSHEN». URL: <https://www.finance.roshen.com/reports> (дата звернення: 09.06.2024)
29. Федоренко В.Г., Федулова Л.І. *Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія.* ТОВ «ДКС Центр», 2014. 346 с.
30. Шевчук Р.М. *Методологія наукового пізнання: від явища до сутності. Філософські і методологічні проблеми права.* 2016. №1(11). С. 31-45.
31. Шумпетер Й.А. *Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу.* Пер. з англ. В. Старка. К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
32. Ющишина Л.О. *Менеджмент ресурсів та витрат: курс лекцій.* Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 103 с.
33. Clarity Project: розширена аналітика Prozorro та актуальні дані реєстрів перевірки контрагентів. Фінансова звітність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2022-2023 рр. URL: https://clarity-project.info/edr/00382013/finances?current_year=2023 (дата звернення: 09.06.2024)
34. Mondelez International (UKRAINE). Офіційний сайт представництва компанії в Україні. URL: <https://www.mondelezinternational.com/ukraine/> (дата звернення: 09.06.2024)
35. «ROSHEN»: про корпорацію і її підприємства (кондитерські фабрики). URL: <https://roshen.com/pro-roshen> (дата звернення: 08.06.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс активів і пасивів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (тис. грн.)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду (01.01.2023)	На кінець звітного періоду (31.12.2023)
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
<i>Нематеріальні активи</i>	1000	1 251	884
первісна вартість	1001	3 638	3 992
накопичена амортизація	1002	2 387	3 108
<i>Основні засоби</i>	1010	3 836 971	3 919 322
первісна вартість	1011	6 576 922	7 055 125
знос	1012	2 739 951	3 135 803
<i>Інвестиційна нерухомість</i>	1015	23 555	22 832
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
<i>Відстрочені податкові активи</i>	1045	14 425	21 520
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	3 876 202	3 964 558
II. Оборотні активи			
<i>Запаси</i>	1100	268 797	140 349
Виробничі запаси	1101	266 945	137 692
Незавершене виробництво	1102	1 501	2 212
Готова продукція	1103	--	--
Товари	1104	351	445
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Депозити перестраховання	1115	--	--
Векселі одержані	1120	--	--
<i>Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги</i>	1125	341 482	384 851
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами і з бюджетом</i>	1130	24 898	6 534
<i>Інша поточна дебіторська заборгованість</i>	1155	343	310
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
<i>Гроші та їх еквіваленти (рахунки в банках)</i>	1165	47	345
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--
<i>Інші оборотні активи</i>	1190	4 275	5 434
Усього за розділом II	1195	639 842	537 823
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	80 230	17 265
Баланс	1300	4 596 274	4 519 646

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду (01.01.2023)	На кінець звітнього періоду (31.12.2023)
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 026 876	1 026 876
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	2 269 400	2 269 400
Резервний капітал	1415	36 544	36 544
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	673 604	658 882
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	4 006 424	3 991 702
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 321	10 408
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Страхові резерви	1530	--	--
Усього за розділом II	1595	9 321	10 408
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	--	--
Видані векселі	1605	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за:			
<i>довгостроковими зобов'язаннями</i>	1610	--	468
<i>товари, роботи, послуги</i>	1615	47 977	158 845
<i>розрахунками з бюджетом</i>	1620	45 053	44 539
<i>розрахунками зі страхування</i>	1625	13 566	20 897
<i>розрахунками з оплати праці</i>	1630	50 467	78 005
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	--	--
Поточні забезпечення	1660	31 475	38 368
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	391 991	176 414
Усього за розділом III	1695	580 529	517 536
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	4 596 274	4 519 646

Джерело: https://clarity-project.info/edr/00382013/finances?current_year=2023 [33]

Звіт про фінансові результати (сукупний дохід)

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2022-2023 рр. (тис. грн.)

Стаття (назва рядка)	Код рядка	За звітний період (2023 рік)	За період попереднього року (2022 рік)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 604 874	2 035 396
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 351 639)	(1 866 618)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	253 235	168 778
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Інші операційні доходи	2120	219 812	27 619
Адміністративні витрати	2130	(99 911)	(85 241)
Витрати на збут	2150	(7 068)	(5 065)
Інші операційні витрати	2180	(378 171)	(135 774)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	–	–
збиток	2195	(12 103)	(29 683)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	28 772	36 857
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250	(34 413)	(35 334)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	(71)	(288)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	–	–
збиток	2295	(17 815)	(28 448)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3 093	4 984
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	–	–
збиток	2355	(14 722)	(23 464)
Елементи операційних витрат ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»			
Матеріальні затрати	2500	629 248	542 811
Витрати на оплату праці	2505	1 220 963	850 552
Відрахування на соціальні заходи	2510	259 381	181 529
Амортизація	2515	405 092	396 267
Інші операційні витрати	2520	111 653	92 661
РАЗОМ	2550	2 626 337	2 063 820

Джерело: https://clarity-project.info/edr/00382013/finances?current_year=2023 [33]

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2022-2023 рр. (тис. грн.)

Стаття (назва рядка)	Код рядка	За звітний період (2023 рік)	За період попереднього року (2022 рік)
Рух грошових коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	3 282 796	2 398 516
Надходження від повернення авансів, від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, від боржників неустойки та від операційної оренди	3020-3040	14 437	22 804
Інші надходження	3095	74 835	19 627
Разом надходжень		3 372 068	2 440 947
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	893 875	979 809
Праці	3105	889 477	623 907
Відрахувань на соціальні заходи	3110	251 561	176 335
Зобов'язань з податків і зборів	3115	590 096	395 605
Витрачання на оплату авансів	3135	–	–
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	9	18
Інші витрачання	3190	93 086	62 997
Разом витрачань		2 718 104	2 238 671
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	653 964	202 276
Рух грошових коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації необоротних активів	3205	8 737	4 215
Інші надходження	3250	–	2 005
Витрачання на придбання необоротних активів	3260	442 996	281 864
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-434 259	-275 664
Рух грошових коштів у результаті фінансової діяльності			
Отримання позик	3305	250 000	320 565
Погашення позик	3350	469 400	393 900
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-219 400	-73 335
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	305	-33

Джерело: https://clarity-project.info/edr/00382013/finances?current_year=2023 [33]