

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Кедич Анастасії Сергіївни

академічної групи 073-20ск-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління інноваціями підприємства (за матеріалами АТ «Житомирський маслозавод»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Саннікова С.Ф.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Саннікова С.Ф.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

« 22 » травня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Кедич А.С. академічної групи 073-20ск-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління інноваціями підприємства (за матеріалами АТ «Житомирський маслозавод»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. №314-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи управління інноваціями підприємства	22.05.2023 р. – 01.06.2023 р.
Аналітичний	Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод»	02.06.2023 р. – 18.06.2023 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління інноваціями АТ «Житомирський маслозавод»	19.06.2023 р.– 02.07.2023 р.

Завдання видано

Саннікова С.Ф.

(підпис керівника)

Дата видачі « 22 » травня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » липня 2023 року

Прийнято до виконання

Кедич А.С.

(підпис студентки)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-20ск-1
НТУ «Дніпровська політехніка»
Кедич Анастасії Сергіївни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління інноваціями підприємства (за матеріалами АТ «Житомирський маслозавод»)

ЕФЕКТИВНІСТЬ, ІННОВАЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ,
МОДЕРНІЗАЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ПРИБУТОК, УПРАВЛІННЯ

Структура роботи: 115 сторінок комп'ютерного тексту; 17 рисунків; 31 таблиця; 36 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління інноваціями підприємства АТ «Житомирський маслозавод».

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо покращення управління інноваціями підприємства АТ «Житомирський маслозавод».

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у наступному: вивчено теоретичні основи управління інноваціями підприємства; представлена загальна інформація про АТ «Житомирський маслозавод»; здійснено аналіз конкурентоспроможності; проаналізовано результати господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод»; проведено аналіз основних і оборотних засобів підприємства; проаналізовано фінансовий стан; обґрунтована ефективність розроблених рішень у сфері управління інноваціями АТ «Житомирський маслозавод».

Методи дослідження – методи теоретичного узагальнення та критичного аналізу, PEST-аналізу, економіко-статистичного та фінансового аналізу, факторного та кореляційно-регресійного аналізу, методи аналізу конкурентоспроможності, табличний та графічний методи.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання у АТ «Житомирський маслозавод» з метою покращення управління інноваціями підприємства.

Сфера застосування – це процес управління інноваціями підприємства.

Економічна ефективність. Впровадження електронної комерції та створення онлайн-магазину шляхом розширення та модернізації існуючого сайту підприємства дозволить збільшити чистий прибуток на 1103 тис. грн. Реалізація інвестиційно-інноваційного проєкту по впровадженню системи управління якістю на основі блокчейн-технології уже в перший рік принесе ефект 5512 тис. грн.; чиста теперішня вартість проєкту 4160 тис. грн., індекс прибутковості 1,26, дисконтований термін окупності 2,9 роки.

Значимість роботи полягає в обґрунтуванні ефективності рішень з покращення управління інноваціями, реальних до впровадження у АТ «Житомирський маслозавод» та інших підприємств харчової промисловості.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-20sk-1

Dnipro University of Technology

Kedych Anastasiia Serhiivna

Title: Substantiation of the efficiency of decisions in the field of enterprise innovation management (based on the materials of JSC “Zhytomyr Butter Plant”)

EFFICIENCY, INNOVATION, COMPETITIVENESS, MODERNIZATION,
DIGITALIZATION, PROFIT, MANAGEMENT

Structure: 115 printed pages; 17 figures; 31 tables; 36 references.

Object of development is the process of enterprise innovation management of JSC “Zhytomyr Butter Plant”.

The aim of the paper is theoretical substantiation and development of solutions to improve the innovation management of JSC “Zhytomyr Butter Plant”.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the theoretical foundations of enterprise innovation management are studied; the general information about JSC “Zhytomyr Butter Plant” is presented; the analysis of competitiveness is carried out; the results of economic activity of JSC “Zhytomyr Butter Plant” are analyzed; the analysis of the fixed and current assets of the enterprise is carried out; the financial situation is analyzed; the effectiveness of developed solutions in the field of innovation management of JSC “Zhytomyr Butter Plant” is substantiated.

Research methods are methods of theoretical generalization and critical analysis, PEST analysis, economic-statistical and financial analysis, factorial and correlation-regression analysis, methods of competitiveness analysis, tabular and graphical methods.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at JSC “Zhytomyr Butter Plant” in order to improve the innovation management of the enterprise.

Application is the process of the enterprise innovation management.

Economic efficiency. The implementation of e-commerce and the creation of an online store by the expanding and modernizing the company's existing website will increase the net profit by 1,103 thousand UAH. The implementation of the investment and innovation project for implementation of the quality management system based on blockchain technology will bring the effect of 5,512 thousand UAH in the first year; the net present value of the project is 4,160 thousand UAH, the profitability index is 1.26, the discounted payback period is 2.9 years.

The value of the research consists in substantiating the effectiveness of the decisions for improving of innovation management, which are real for implementation at JSC “Zhytomyr Butter Plant” and other enterprises of the food industry.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
1 Теоретичні основи управління інноваціями підприємства.....	8
1.1 Визначення економічної сутності та змістовності поняття «інновація»....	8
1.2 Основні аспекти та роль інноваційного менеджменту на підприємстві ..	12
1.3 Фактори підвищення інноваційного потенціалу і активізації інноваційної діяльності підприємств в сучасних умовах	18
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод»	29
2.1 Загальна характеристика підприємства	29
2.2 Дослідження макросередовища АТ «Житомирський маслозавод» на основі PEST-аналізу	37
2.3 Аналіз конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод»	41
2.3.1 SWOT-аналіз АТ «Житомирський маслозавод».....	41
2.3.2 Матриця Бостонської консалтингової групи для АТ «Житомирський маслозавод»	46
2.3.3 Оцінка конкурентоспроможності на основі дослідження вирішальних факторів успіху	50
2.3.4 Оцінювання конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод» за методом конкурентних переваг Портера	53
2.4 Аналіз результатів господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод»	55
2.5 Аналіз основних засобів АТ «Житомирський маслозавод»	62
2.6 Аналіз оборотних засобів АТ «Житомирський маслозавод»	68
2.7 Аналіз балансу АТ «Житомирський маслозавод».....	70

2.8 Аналіз фінансового стану підприємства	73
3 Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління інноваціями	
АТ «Житомирський маслозавод»	84
3.1 Впровадження електронної комерції та створення онлайн-магазину	
АТ «Житомирський маслозавод»	84
3.2 Обґрунтування ефективності інвестиційно-інноваційного проєкту по впровадженню системи управління якістю на основі блокчейн-технології..	91
3.3 Вплив запропонованих управлінських рішень на результати діяльності підприємства.....	103
Висновки.....	106
Перелік джерел посилання	112

ВСТУП

Сьогоднішнє підприємництво знаходиться у постійному стані мінливості та нестабільності, постійний розвиток технологій, високий рівень конкуренції та вражаючі зміни в суспільних та економічних умовах ставлять підприємства перед нагальною необхідністю ефективного управління інноваціями. Інновації виступають ведучим фактором для досягнення конкурентних переваг, розширення нових можливостей і забезпечення сталого розвитку.

Одним з найсуттєвіших базисів сучасного управління є здатність пристосовуватися до змін, вдало та швидко впроваджувати новаторські ідеї. Саме завдяки інноваціям підприємства отримують можливість вирішувати складні завдання. Здатність підприємства ефективно управляти інноваціями стає визначальним фактором у його успіху на ринку. Втілення новаторських ідей в життя дозволяє отримати конкурентні переваги, забезпечити стабільне функціонування та розвиток в умовах зростаючої невизначеності і ризиків. Для підвищення ефективності діяльності та поліпшення положення на ринку підприємствам також необхідно впроваджувати нові продукти та послуги, вдосконалювати виробничі процеси та оперативно оптимізувати управлінські практики. У світі глобалізації та досить жорсткої конкуренції підприємствам доводиться стикатися зі зростаючими вимогами та очікуваннями споживачів, мінливістю ринкових умов, нестабільністю технологій та постійно наростаючим обсягом інформації. Це викликає необхідність у підприємств ефективно та швидко впроваджувати новаторські підходи і технології, аби забезпечити свою конкурентоспроможність, розвинути гнучкість та виживання на ринку. Тому, для підприємств генерування та стала підтримка інноваційних ідей стають стратегічними пріоритетами. Практика свідчить, що підприємства, які активно впроваджують інноваційні рішення, мають більшу ймовірність досягнення успіху та займають лідируючі позиції на ринку. Отже, важливістю управління інноваціями для підприємств не можна знехтувати.

Актуальність управління інноваціями у сфері підприємництва сьогодні набуває особливої ваги, оскільки наразі відбуваються постійні зміни економічного, технологічного та соціального середовища, а реалізація інноваційних рішень і практик стає необхідністю для успішного та ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці рішень щодо покращення управління інноваціями підприємства АТ «Житомирський маслозавод».

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі було вирішено наступні завдання:

- вивчено теоретичні основи управління інноваціями підприємства;
- надана загальна інформація про АТ «Житомирський маслозавод» та середовище його діяльності;
- здійснено аналіз конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод»;
- проаналізовано результати господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод»;
- проведено аналіз основних і оборотних засобів підприємства;
- здійснено аналіз фінансового стану АТ «Житомирський маслозавод»;
- обґрунтована ефективність розроблених рішень у сфері управління інноваціями АТ «Житомирський маслозавод».

Об'єктом розроблення є процес управління інноваціями підприємства АТ «Житомирський маслозавод».

Предмет розроблення – теоретико-методичні основи та практичні підходи до управління інноваціями підприємства.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: теоретичного узагальнення та критичного аналізу, PEST-аналізу, економіко-статистичного та фінансового аналізу, факторного та кореляційно-регресійного аналізу, методи аналізу конкурентоспроможності, табличний та графічний методи.

Наукова новизна дослідження полягає у:

– виділенні факторів, які найбільш суттєво впливають на покращення управління інноваціями підприємства, таких як: організаційні заходи з підготовки до сприйняття та генерування інновацій, пошук здатних до генерування ідей співробітників, розвиток інноваційного мислення працівників компанії, мотивування персоналу до інноваційної діяльності, формування інноваційної культури підприємства та активізація застосування інноваційних технологій, зокрема цифрових;

– використанні кореляційних залежностей для виявлення сфер управлінських процесів, реалізація інновацій в яких буде найбільш ефективною для підприємства.

Практична значущість отриманих у кваліфікаційній роботі результатів полягає в обґрунтуванні ефективності рішень з покращення управління інноваціями, реальних до впровадження у АТ «Житомирський маслозавод», та які можуть використовуватись й іншими підприємствами харчової промисловості.

Практичні рекомендації та висновки, отримані за результатами дослідження, можуть стати корисним внеском в практику управління інноваціями в АТ «Житомирський маслозавод» та допомогти у майбутньому іншим підприємствам галузі зробити обґрунтовані та осмислені рішення стосовно впровадження інновацій.

Основні результати кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності», яка проходила 10-11 травня 2023 року у м. Запоріжжя. Бібліографічний опис тез доповідей: Саннікова С. Ф., Кедич А. С. Фактори активізації інноваційної діяльності в сучасних умовах. Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності». Запоріжжя: НУ Запорізька політехніка. 10-11 травня 2023 р. С. 172—174.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Визначення економічної сутності та змістовності поняття «інновація»

На межі ХХ-ХХІ століть людство ввійшло в інноваційну добу, що характеризується розвитком наукомістких технологій, прогресом фундаментальних наук, масштабним впровадженням науково-технологічних проектів, відповідно за таких умов джерелом сучасного розвитку суспільства і діяльності людини стає інноваційна діяльність, а інновації стають важливим інструментом всіх радикальних змін у розвитку людини і економічної системи взагалі. Здатність генерувати й впроваджувати досягнення науково-технічного прогресу стає однією з найважливіших умов забезпечення конкурентоспроможності окремих товаровиробників на конкретних ринках [1, с. 81-82]. Більшість учених сходиться на думці, що інновації стали основною рушійною силою для економічного та соціального зростання.

«Інновація» в перекладі англійського слова innovation означає «введення новацій» або «втілення наукового відкриття». Дефініція «інновація» з латинської мови перекладається як напрям змінювання.

У загальному розумінні інновація є ринковою реалізацією якісно нової ідеї. Щоб якісно новий продукт вважався інновацією, він обов'язково має набувати ряду таких характеристик, як: високий ступінь новизни, покриття ринкового попиту, комерційна реалізованість [2, с.73].

Під терміном «інновація» розуміють новизну, впроваджену в процес розвитку певного об'єкта, яка забезпечує якісне покращення цього процесу та отримання кращих результатів. Поняття «інноваційність» визначається як комплекс пов'язаних елементів і подій, які впливають на появу нового рішення щодо продукту, процесу, маркетингу або організації бізнесу [3, с. 10]. Як економічна категорія «інновація» з'явилась у наукових дослідженнях ще на

початку ХІХ століття. Засновником класичної теорії інновацій вважається австрійський економіст Дж. Шумпетер, який вперше у 1911 р. ввів в обіг такі наукові категорії, як «інновація» і «інноваційний процес». Так, у праці «Теорія економічного розвитку» Дж. Шумпетер трактує сутність інновацій не лише як нововведення, а вважає їх факторами виробництва. Він виділяє п'ять типів «нових комбінацій» інноваційного процесу як факторів виробництва, зокрема:

1) використання нової техніки, впровадження нових технологічних процесів чи методів виробництва;

2) використання у виробничому процесі нових джерел сировини або напівфабрикатів;

3) виробництво нового продукту або відомого продукту з новими якостями;

4) проведення реорганізаційних заходів шляхом внесення коректив до організації виробництва та заходів, які сприятимуть оновленню матеріально-технічного забезпечення підприємства;

5) освоєння нових ринків збуту.

За теорією Дж. Шумпетера інноваційний процес пов'язаний зі створенням нового багатства та зміною старого бізнесу на новий. Інноваційні зміни, результатами яких можуть бути: продукти, сировина, технологічні та виробничі процеси, економічні ресурси, матеріально-технічне забезпечення; об'єкти які здатні до відтворення, сприяють зростанню економіки.

П. Друкер виділяє два види інновацій, які він пов'язує із розміром бізнесу підприємства, це:

1) інновації в товари та послуги;

2) інновації в різних професійних навичках та видах діяльності, що є необхідними для виробництва товарів і послуг [4, с. 99].

Інновація – це результат діяльності, що приводить до оновлення або вдосконалення будь-яких продуктів або технологічних процесів, заснований на народженні і застосуванні нових знань. Типові інноваційні зміни за Шумпетером наведено на рисунку 1.1.

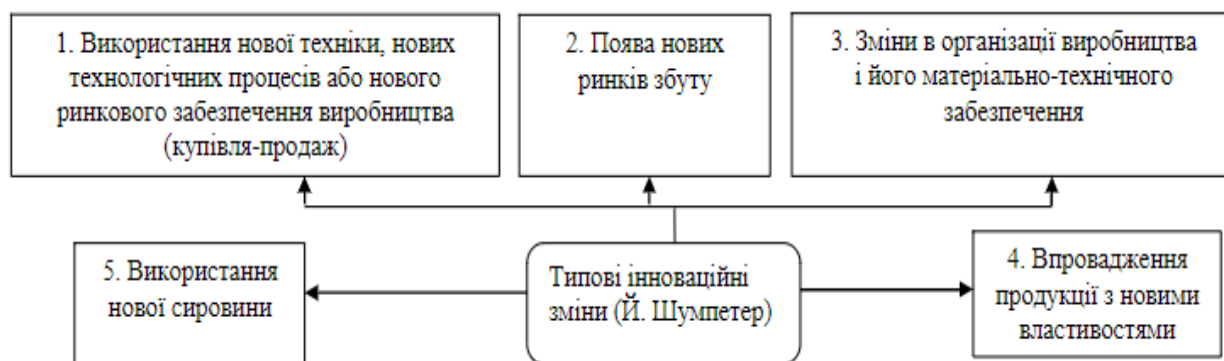


Рисунок 1.1 – Типові інноваційні зміни за Шумпетером [5, с. 104].

Поняття «інновація» інтерпретують частіше за все із трьох позицій: інновація як певний процес, спрямований на досягнення результату; інновація як результат та інновація як зміни в техніці, технології. Не дивлячись на різноманітність підходів до тлумачення поняття «інновація», всі визначення об'єднує позиція, згідно якої інновації пов'язані з якісними змінами, які спрямовані на створення нового товару, процесу, технології.

Класифікація інновацій включає їх диференціацію за такими ознаками:

- за сферою застосування інновації: науково-технічні, технологічні, економічні, маркетингові, соціальні, організаційно-управлінські, екологічні, інформаційні;

- за технологічними парадигмами, які використовуються в інноваціях: нормальні (генеруються на основі відомого набору аксіом і правил) і радикальні (пов'язані із зміною «аксіом» і правил трансформації);

- за ступенем радикальності: базові, системні, зростаючі;

- за причинами виникнення: реактивні (забезпечують виживання суб'єкта господарювання, як реакцію на нововведення, які здійснює конкурент), стратегічні (їх запровадження має упереджений характер задля отримання конкурентних переваг у найближчій перспективі);

- за місцем і роллю у процесі виробництва: основні, доповнювальні;

- за значущістю: базисні (фундаментальні наукові досягнення), інтегруючі (поліпшуючі) та псевдоінновації (характеризуються дуже незначними змінами порівняно з попередніми виробами) [1, с. 83-84].

Аналіз розвитку економічних поглядів та уявлень на місце нововведень в рамках інноваційних теорій дозволяє перейти до обґрунтування економічної сутності інновацій в залежності від об'єкта та предмета дослідження, а саме інновацій як процесу реалізації господарської діяльності, як системи, як результату; як зміни. О.С. Тюшкевич сформував зміст поглядів науковців на сутність інновації як економічної категорії, що представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Обґрунтування економічної сутності інновацій як процесу реалізації господарської діяльності, як системи, як результату, як зміни [6, с. 233-234]

Автор	Обґрунтування категорії «інновація»
Як процесу	
Санто Б.	Суспільний, економічний та технічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів і технологій
Твісс Б.	Діяльність, в якій винахід чи ідея набуває економічного змісту
Мочерний С.В.	Впровадження нової техніки, технології, організації виробництва і збуту товарів тощо, що дає змогу здобувати переваги над конкурентами. Інновація підтверджується передусім патентами.
Як результату	
Авсянніков Н.М.	Нововведення практичного або технічного освоєння новації
«Керівництво Фраскарті»	Кінцевий результат інноваційної діяльності, що втілений у вигляді нового або удосконаленого продукту, який впроваджується на ринку, нового чи удосконаленого технологічного процесу, який застосовується на практиці, або новому підході до соціальних послуг
Фатхутдінов Р.	Результат впровадження новації, що має на меті змінення об'єкта управління та отримання економічного, науково-технічного, соціального, екологічного або іншого виду ефекту
Як зміна	
Бажал Ю.	Трансформація технології виробництва, яка становить перехід від старої виробничої функції до нової
Водачек Л., Водачкова О.	Цільова зміна у функціонуванні підприємства як системи
Мюллер Р.	Розвиток (активний чи пасивний) конкретної системи стосовно зовнішнього середовища
Яковець Ю.	Якісні зміни у виробництві, які можуть належати як до техніки та технології, так і до форм організації виробництва
Як системи	
Дубічинський В.В	Комплекс заходів для впровадження в економіку нової техніки, технологій та ін.
Князева О.М.	Сукупність суб'єктів та об'єктів, які взаємодіють в процесі створення і реалізації інноваційної продукції, яка має головну змістовну характеристику – новизну і частини – старе, сучасне та нове

В Законі України «Про інноваційну діяльність» поняття «інновація» трактується як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного, або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери. Таким чином, інновації стосуються і виробничої, і інших сфер діяльності, так як вони ґрунтуються на рішеннях не тільки виробничого, але і комерційного характеру, при цьому використовуються для поліпшення і вдосконалення не тільки продукції, а й послуг [7, с. 80].

1.2 Основні аспекти та роль інноваційного менеджменту на підприємстві

Інновації, як прибуткове використання ідей, винаходів у вигляді нових продуктів, послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного характеру, притаманні інтелектуальній та виробничій практиці людини і являють собою діяльність, у процесі якої: 1) формуються явища і нові продукти, послуги, які комерціалізуються в господарську діяльність; 2) удосконалюються вже створені людиною об'єкти матеріальної сфери; 3) розробляються методи, засоби, форми організаційного, економічного, соціального та юридичного характеру. Інновації розглядаються як інструмент впливу на соціально-економічний процес розвитку суспільства. Тому інноваціями необхідно управляти. Цей процес відомий під назвою –«інноваційний менеджмент»

Інноваційний менеджмент –це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим шляхом економічних результатів цієї діяльності.

Інноваційне управління створює умови як виживання, так і зростання господарських організацій, формування наукомістких галузей, що ведуть до корінних змін асортименту товарних ринків, зростання продуктивності праці,

конкурентоспроможності підприємств, держави. Як система управління, інноваційний менеджмент складається з двох підсистем: керуючої (суб'єкта управління) і керованої (об'єкта управління), зв'язок суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації. Механізм керуючого впливу включає збір, обробку і передавання необхідної інформації та прийняття відповідних рішень [8, с. 6-7].

Фактично інноваційний менеджмент представляє собою управління змінами, яке приводить до зростання конкурентоспроможності підприємства та його продукції, управління розвитком на основі інновацій.

Суб'єктом управління в інноваційному менеджменті є фахівці, які за допомогою різних прийомів і методів управлінського впливу організують цілеспрямоване функціонування об'єкта управління.

До суб'єктів інноваційного менеджменту можна віднести таких фахівців:

- 1) керівники інноваційних програм і проектів;
- 2) керівники відділів, служб і підрозділів підприємства, що реалізують окремі стадії інноваційного процесу або здійснюють ті чи інші інноваційні зміни, керівник підприємства загалом, якщо підприємство здійснює інноваційну діяльність.

Об'єктом управління в інноваційному менеджменті є інновації, інноваційний процес та економічні відносини між учасниками ринку інновацій (продуцентів, продавців і покупців). Пріоритетними цілями інноваційного менеджменту є:

- зростання і розвиток організації на базі активізації інноваційної діяльності;
- активне просування нових товарів і нових технологій на ринок;
- використання можливостей подальшої спеціалізації і диверсифікації виробництва для активного зростання, економічного процвітання і експансії на нові ринки [9, с. 136].

Сьогодні кожне підприємство функціонує в конкурентних умовах. Підвищення конкурентоспроможності досягають ті підприємства, які

впроваджують інновації. Інноваційна діяльність спонукає керівників системи управління підприємства до чітко спланованих дій щодо управління процесами акумулювання інноваційних ідей, створення інноваційних продуктів і технологій, комерціалізації інновацій, у тому числі їх трансферу і дифузії. Управління інноваційною діяльністю вимагає обґрунтування реалізації всіх інновацій, особливо тих, які в перспективі повинні бути найбільш успішними.

Особливості інноваційного менеджменту заключаються в тому, що, з одного боку, слід стимулювати генерування якомога більшої кількості ідей, пов'язаних з інноваціями, забезпечити достатню свободу дій учасників інноваційного процесу, створити для них позитивні мотиви діяльності, а з іншого – потрібно спрямовувати інноваційний процес відповідно до стратегічному розвитку компанії, на що, до речі, і націлений правильно організований креативний менеджмент [10, с. 43-44].

Активізація інноваційної діяльності полягає в прискоренні створення інновацій та їх практичній реалізації. Інноваційна діяльність є основою для «виживання» в конкурентному середовищі. За просування інновацій у практику інноваційної діяльності відповідає механізм управління інноваціями, який базується на чотирьох ключових моментах: визначення мети змін, розробка інновацій, випробування інновацій та їх впровадження у виробництво, дифузія інновацій [11, с. 50].

Спектр завдань управління інноваційною діяльністю зростає та передбачає маркетингову підтримку інновацій та створення інтелектуальної власності, інвестування інновацій та допомогу у подоланні опору змінам з боку співробітників. Це потребує розробки теоретичного та науково-методологічного обґрунтування, вибору відповідних інструментів. Невірна оцінка особливостей інноваційної діяльності та недостатність у формулюваннях теорії та методології призводять до помітного зниження ефективності та результативності застосованих інновацій, що впливає на конкурентоспроможність організації [12].

Підприємства, які впроваджують інновації отримують конкурентні переваги. При цьому, як зазначає А. Сур'як, сприйняття інновацій споживачами в сучасних умовах цікавить, більшою мірою, виробників ніж споживачів. Виробники і продавці базою для формування попиту та зростання обсягу продажів вбачають у найбільш повному та всебічному знанні споживача, його цілей, намірів, доходів та їх розподілу, смаків та уподобань, економічної поведінки, мотивацій до покупки, потреб та їх змін, поінформованості та реакції на інновації [13].

На сьогодні під впливом факторів внутрішньої і зовнішньої конкуренції інновації стають найважливішим елементом підприємства, орієнтованого на стратегічний успіх, так як нові продукти, прогресивні технології забезпечують довгострокове функціонування і фінансову стабільність суб'єктів господарювання. Тому інноваційна спрямованість стратегії і тактики розвитку виробництва пред'являє нові вимоги до змісту управлінської діяльності, викликаючи необхідність вдосконалення специфічних форм інноваційного менеджменту. Складова частина інноваційного менеджменту в управлінні інноваціями вирішує питання планування і реалізації інноваційних стратегій, що забезпечують сталий розвиток підприємства. Аналіз зовнішнього оточення підприємства дозволяє виявляти шанси і чинники ризику на ринку, аналіз інноваційного потенціалу дозволяє оцінити ресурси підприємства, з точки зору, можливості їх використання для підприємства стратегічних рішень [7, с. 80-81].

На думку Ю. Горященко, залучення підприємств до системи стратегічного управління інноваціями створює низку конкурентних переваг: розширення ринку (для маркетингових і збутових інновацій), скорочення витрат (для антикризових інновацій), вихід на зовнішні ринки (для організаційно-управлінських інновацій), зниження витрат (для антикризових інновацій) зростання доходів (для продуктових інновацій) [14, с. 104].

Здатність компаній до інновацій має вирішальне значення для виживання. однак слід зазначити, що інноваційні результати фірм не однакові. Існує дуже добре встановлена різниця між радикальними та поступовими інноваціями.

Перші стосуються продуктів (товарів чи послуг), які є новими, принаймні щодо поточних пропозицій фірми; останні відображають незначні зміни в існуючих продуктах. Хоча радикальні інновації вважаються найвигіднішими для досягнення стійкої конкурентної переваги в довгостроковій перспективі, поступові інновації також необхідні для конкуренції в короткостроковій перспективі. Цей факт означає, що фірми повинні дотримуватися інноваційної стратегії, яка зосереджена як на радикальних, так і на поступових інноваційних процесах, які називаємо інноваційною амбідекстерністю. Організаційна навчальна діяльність, спрямована на генерування нових знань, має вирішальне значення для реалізації такої інноваційної стратегії. Тим не менш, через швидкі зміни в технологіях і глобалізацію ринків фірми більше не можуть внутрішньо розвивати всі знання, необхідні для того, щоб бути двосторонніми. Ця проблема загострюється тим фактом, що дослідницька навчальна діяльність, яка підтримує радикальні інновації, конкурує за ті самі дефіцитні ресурси, спрямовані на проведення навчальної діяльності, яка підтримує поступові інновації. Дотримуючись принципів парадигми відкритих інновацій, цілеспрямований приплив знань із зовнішніх джерел (наприклад, дослідницьких організацій, фірм, клієнтів і документів) став популярним підходом доповнення внутрішніх зусиль зі створення знань і управління напругою [15, с. 322].

Ватро зазначити, що ефективне управління знаннями дозволяє підприємствам постійно адаптуватися до змін умов зовнішнього макро- і мікросередовище, викликаних хвилями технологічних інновацій [16, с. 44].

Інноваційна діяльність підприємства складається із низки реалізованих інноваційних проєктів. На кожному етапі життєвого циклу інноваційного проєкту підприємства зустрічаються з сукупністю різних видів ризиків, які відрізняються один від одного за місцем і часом виникнення та зовнішніми і внутрішніми факторами. Через це є потреба у способах їх аналізу та методах опису. Сукупність цих ризиків негативно впливає на діяльність підприємства та

ускладнює прийняття рішень про оптимізацію та причини виникнення і способи їх запобігання.

Важливим елементом процесу управління ризиками інноваційної діяльності є визначення способів реагування на ризики. У теорії та практиці найбільш поширеними методами реагування на ризики є: ухилення від ризику, локалізація, дисипація та компенсація ризику, що представлені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 –Методи управління ризиками інноваційної діяльності [5, с. 106]

Ці методи використовуються, як правило, на стадії розробки проєкту. Також суттєвий вплив на інноваційні проєкти підприємства можуть чинити так звані ризики мікросередовища, до яких належать: організаційні ризики (неефективна стратегія інноваційної діяльності підприємства, погане організування підрозділів, які займаються інноваційними розробками тощо); маркетингові ризики (неефективний підбір відповідних маркетингових стратегій пропагування та впровадження інновацій); продуктові ризики (неефективний підбір відповідних технологій, постачальників ресурсів, підрядників тощо); фінансові ризики (брак необхідних для реалізації інноваційних проєктів коштів, погіршення фінансового стану підприємства

тощо); ризики управління персоналом (нездатність штатних працівників підприємства самостійно реалізувати інноваційний проєкт тощо). Ефективне управління ризиками в інноваційній діяльності дозволяє знизити втрати від впливу різних ризиків, зменшити ймовірність настання катастрофічних збитків, підвищити ступінь реалізації проєкту, знизити вартість досягнення інноваційної цілі [5, с. 106].

Дуже важливою характеристикою інновацій є їх протяжність у часі – адже запровадження не може відбутись одночасно. Попередньо слід відмовитись від застарілого (процесу, технології, продукту тощо). Інновації виводять з рівноваги усю економічну систему. І для того, щоб з мінімальними втратами привести систему до бажаного кінцевого результату, потрібно кваліфіковано керувати інноваційним процесом. Фахове управління інноваційним процесом потребує чіткого визначення його сутності як єдиного процесу, який об'єднує науку, техніку, економіку, підприємництво і управління. І в кожному із цих складових є своя специфіка, яка безпосередньо впливає на вибір методів управління і формування його змісту як такого [17, с. 10-11].

1.3 Фактори підвищення інноваційного потенціалу і активізації інноваційної діяльності підприємств в сучасних умовах

Зважаючи на воєнний стан країни та тривалу економічну кризу, проблема забезпечення ефективного функціонування підприємств набуває особливого значення для України. Так, узагальнюючи досвід розвинених країн світу, можна зробити висновок про те, що запорукою економічного зростання як окремого підприємства, так і економіки країни в цілому, є розвиток та стимулювання інноваційної діяльності.

Саме із розвитком інноваційної діяльності пов'язують подолання кризового стану вітчизняної економіки, зростання обсягів виробництва і реалізації продукції, вихід на нові ринки, адаптацію підприємства до ринкового середовища.

Однак, аналіз основних тенденцій розвитку сфери інноваційної діяльності в Україні демонструє негативну динаміку. Ефективність інноваційної діяльності України у 2019-2020 рр. знизилась за більшістю показників. Причинами цього є зменшення витрат на дослідження та розробки та освіту у відсотках до ВВП, що вплинуло на якість розвитку людського капіталу та досліджень. Крім того, рівень розвитку інноваційної інфраструктури залишається досить низьким порівняно з провідними країнами світу. До слабких сторін також належать низькі захист прав інтелектуальної власності, розвиток кластерів і частка населення, яке користується Інтернетом.

На рисунку 1.3 наведено фактори, що блокують новаторську діяльність промислових підприємств.

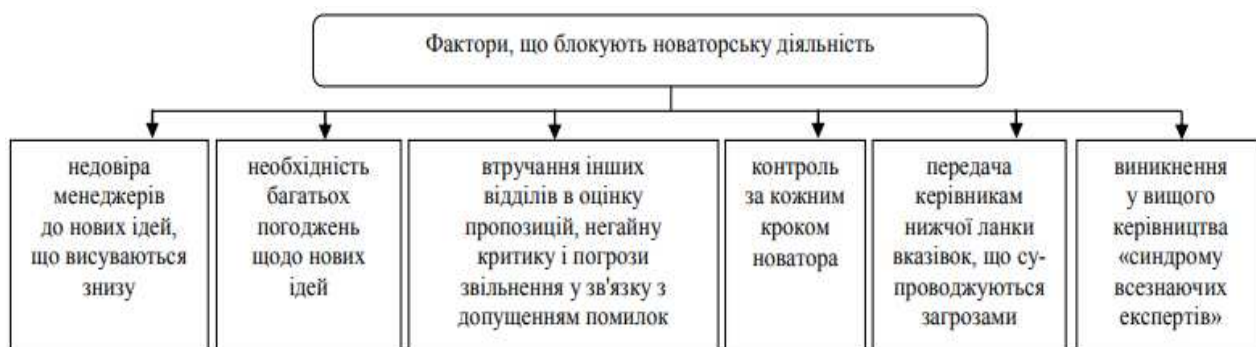


Рисунок 1.3 – Фактори, що блокують новаторську діяльність підприємств [5, с. 105]

Дослідження рейтингу Global Innovation Index відобразило, що Україна мала досить позитивну динаміку зміни конкурентного місця за цим індексом з 2013 по 2018 рр. Починаючи з 2019 р., спостерігається негативна динаміка [18]. У 2020 р., відповідно Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index), в оприлюдненому рейтингу Україна посіла 45 місце, поліпшивши результат 2019 р. на дві позиції, однак не досягнувши рівня 2018 р. (2019 р. – 47 місце, 2018 р. – 43, 2017 р. – 50, 2016 р. – 56 місце) [19, с. 126]. У 2021 р. Україна погіршила результат, посівши 49 місце.

Відповідно до рейтингових оцінок Європейського інноваційного табло 2020 Україна щорічно втрачає позиції: 34 місце у 2014 р., 35 – у 2015-2018 рр., 36 – у 2019 р. та передостаннє 38 місце у 2020 р., випередивши лише Румунію [19, с.124]. Динаміка зміни місця України за Global Innovation Index представлена на рисунку 1.4.

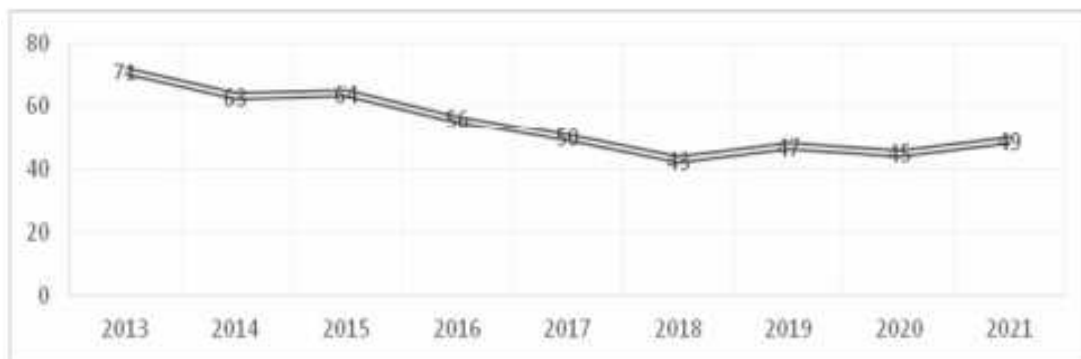


Рисунок 1.4 – Динаміка зміни місця України за Global Innovation Index [20]

Функціонування в умовах війни не дає змоги покращити поточну ситуацію. Однак у перспективі є єдиний шлях швидкого та ефективного відновлення економічної системи. Таким шляхом є підвищення рівня інноваційності всіх сфер розвитку соціально-економічної системи держави [20, с. 29].

Сучасний економічний розвиток відбувається переважно на інноваційній основі, тому велике значення набувають активізація інноваційної діяльності, підвищення в потенціалу, спроможність підприємств до інноваційного розвитку. Інноваційний розвиток проявляє себе як перехід системи на якісно новий рівень, відображає новий стан та підвищує потенціал [21, с. 141-142].

Велику роль в активізації інноваційної діяльності відіграє наявність інноваційного потенціалу у підприємств.

Поняття «інноваційний потенціал» у науковий оборот ввів К. Фрімен у 1980-х рр., який розглядав інноваційний потенціал як можливість, внутрішній ресурс системи, енергію, яка може бути мобілізована для певних цілей за певних умов. Поряд із К. Фріменом, відомий фахівець П. Друкер, який опікувався питаннями інновацій, зробив висновок, що «інновації починаються з аналізу наявного потенціалу з метою його ефективного використання».

Науковці Й.М. Петрович та І.І. Новаківський визначають інноваційний потенціал суб'єкта господарювання «як його потенційну спроможність на певний момент часу здійснювати трансформацію ресурсів на засадах новітніх технологій та організування їх освоєння персоналом високого рівня кваліфікації в процесі виробництва продукції, яка відповідає міжнародним стандартам якості та користується підвищеним попитом на ринках». С.М. Ілляшенко визначає структуру інноваційного потенціалу, виокремлюючи такі його складові як ринковий, інтелектуальний, кадровий, технологічний, інформаційний, інтерфейсний та науково-дослідний потенціали, та розглядає під інноваційним потенціалом «деяку критичну масу ресурсів господарюючого суб'єкта (інтелектуальних, науково-дослідних, інформаційних і т. д.), необхідну і достатню для його розвитку на основі постійного пошуку та використання нових сфер і способів реалізації ринкових можливостей, які відкриваються перед ним, що пов'язано з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту».

Залежно від різних теоретичних поглядів на розуміння сутності інноваційного потенціалу, зарубіжні дослідники використовують різні його компоненти, такі як ресурси, процеси та цінності, які визначають, що підприємство може виробляти, а що ні. За такого підходу, в якості компонентів інноваційного потенціалу використовуються різні конфігурації ресурсів та визначаються певні характеристики підприємства як компоненти потенціалу, такі як: лідерство, політика, стратегія, ресурси, партнерство, взаємовідносини з клієнтами, організаційна культура, формування ланцюжка поставок [22, с. 32].

За результатами аналізу та узагальнення існуючих підходів до визначення сутності інноваційного потенціалу, а також з позиції твердження того, що постійний розвиток інноваційного потенціалу дає можливість суб'єкту підприємництва отримувати конкурентні переваги, вирішувати виробничі проблеми та займати стійку конкурентну позицію на ринку можна зробити висновок, що інноваційний потенціал підприємства є системою взаємопов'язаних науково-технічних, технологічних, кадрових, фінансових,

матеріальних, людських ресурсів та нематеріальних складових (готовність та здатність підприємства та його управлінського потенціалу), що дозволяє забезпечити створення та впровадження нововведень, і їх подальше перетворення на кінцевий інноваційний продукт чи послугу, що, в свою чергу, комплексно забезпечує стійкий інноваційний розвиток підприємства [22, с. 33].

Інноваційний потенціал можна розглядати з точки зору здатності випускати/продувати інновації на засадах неперервної, цілеспрямованої, професійної, клієнтоорієнтованої діяльності, що базується на застосуванні прогресивних знань, генерації та реалізації найбільш життєздатних ідей, їх комерціалізації, що зумовлює необхідність ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем та системного функціонування всіх складових потенціалу підприємства. Прискорені темпи цифрової трансформації здійснюють значний вплив на формування інноваційного потенціалу підприємств. Це питання досить гостро вперше постало в часи загострення пандемії, адже зумовило необхідність зміни підходів до усталених принципів розвитку економічних суб'єктів та адаптації їх діяльності до нових економічно складних умов господарювання.

У 2022 р. ще одним викликом для суб'єктів господарювання стали військові дії, що зумовили значні руйнування, багато підприємств опинилися в районах активних бойових дій, незначна частка підприємств мали змогу релокуватись (станом на вересень 2022 року статистика Міністерства економіки України показує, що кількість бізнесових об'єктів, яким вдалось релокуватись із Запорізької області складає 26 підприємств, з Харківської – 193, Донецької – 106, Дніпропетровської – 27, Київської – 180). Тому для забезпечення належного рівня розвитку підприємств та їх стійкої конкурентоспроможності важливими є зміни сучасної моделі управління інноваційним потенціалом з використанням інструментів цифрової економіки.

Взаємозв'язок складових потенціалу підприємства та його взаємодія із зовнішнім середовищем представлені на рисунку 1.5.

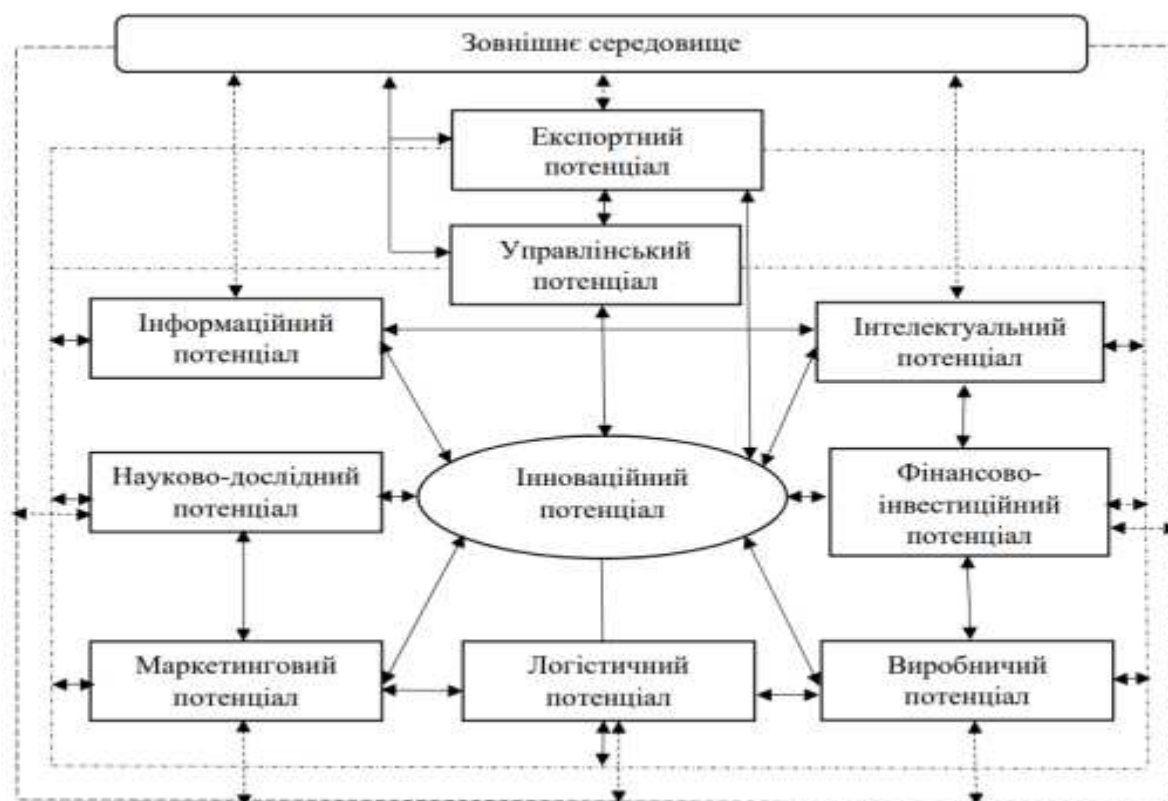


Рисунок 1.5 –Взаємозв’язок складових потенціалу підприємства та його взаємодія із зовнішнім середовищем [23, с. 67-68]

Економічна оцінка інноваційного потенціалу підприємства передбачає визначення за такими напрямками оцінки: 1) економічної ефективності залучених ресурсів підприємства та визначення їх впливу на інвестиційну привабливість; 2) ефективності випуску і збуту інноваційної продукції та/або послуг, а також їх вплив на отриманні результати діяльності підприємства; 3) ендогенного та екзогенного середовища підприємства задля виявлення можливостей інноваційного розвитку [24, с. 153].

Ендогенна складова частина інноваційного потенціалу – це фактор, що забезпечує дієздатність й ефективність функціонування внутрішніх елементів підприємства. Ендогенні фактори прямо діють на інноваційний потенціал та визначають його, тому потребують особливої уваги зі сторони керівництва. Екзогенні фактори не мають такого сильного впливу, як ендогенні. Але за відсутності реагування керівництва підприємства на певні зміни в зовнішньому середовищі, може істотно погіршитися інноваційний потенціал. Тому у

загальному вигляді інноваційний потенціал підприємства визначається трьома основними складовими частинами: кадровим потенціалом, фінансово-економічним потенціалом та науково-технічним потенціалом підприємства [25, с. 175].

Інноваційний потенціал в процесі оцінювання розглядається як сукупність підприємницьких можливостей, створення яких забезпечуватиме досягнення цілей інноваційної діяльності. Процес оцінювання передбачає: розрахунок одиночних або груп показників оцінки (чиста теперішня вартість від впровадження інновацій; рентабельність інноваційного потенціалу; коефіцієнт інтенсифікації виробництва тощо); аналіз набору результативних показників, які залежать від розгляду дослідників складу інноваційного потенціалу (динамічність розвитку; мінімізація рівня ресурсомісткості продукції; коефіцієнт інтенсифікації виробництва; частка приросту обсягу виробленої продукції за рахунок використання нововведень і інші). Використовують різні методи та підходи для оцінювання інноваційного потенціалу підприємств. Досить практичними у застосуванні та розповсюдженими є методи визначення рівня економічної ефективності реалізації інноваційних проектів [24, с. 153, 155].

Інноваційний потенціал – це системний показник, який відображає ступінь готовності і спроможності системи здійснювати трансформацію існуючих ресурсів в продукти або послуги, що здатні задовольняти наявні або виникаючі потреби ринку. Інноваційний потенціал відображає здатність системи до перспективно-прогресивного розвитку переважно за рахунок внутрішніх можливостей.

Найчастіше в науці і практиці інноваційний потенціал розглядається як сукупність різних видів ресурсів і потокових процесів (включаючи резерви ефективності), які необхідні для реалізації інноваційної діяльності. При цьому найбільш повно інноваційний потенціал можна аналізувати як об'єктивну необхідність ефективного використання ресурсів в умовах забезпечення гнучкого розвитку системи на ринку. Гнучкий розвиток в цьому випадку

виступає базисом для забезпечення і підвищення інноваційного потенціалу будь-якої функціонуючої системи.

У наукових колах дискутується доцільність використання досить розповсюдженого методу оцінки інноваційного потенціалу такого як метод функціонально-вартісного аналізу (ФВА), який вперше був застосований Л.Д. Майлсом у 1947 р. і який набув широкого поширення в США, Англії, Японії та інших країнах. Метод функціонально-вартісного аналізу є комплексним підходом дослідження функцій об'єктів. Його доцільно застосовувати для визначення найбільш конкурентоспроможних інновацій. За допомогою ФВА можна оцінити інноваційні проекти з технічними, вартісними, естетичними та іншими параметрами.

За результатами порівняльної характеристики методик оцінювання інноваційного потенціалу можна зробити висновок, що універсального методу оцінки інноваційного потенціалу на даний час не вироблено. Тільки застосовуючи методи в комплексі можливо досягти досить повного і детального аналізу інноваційного потенціалу [26, с. 143-144].

Інноваційна економіка в сучасних умовах характеризується, насамперед, готовністю суб'єктів господарювання, які її формують, до конкуренції, пошуку та освоєння нових ринків. Досягти цього стану в промисловості сьогодні можливо лише завдяки впровадженню технологічних нововведень, виходу на ринок із новою наукомісткою, конкурентоспроможною продукцією. Ці риси мають бути притаманні всім видам економічної діяльності [27].

Ефективне управління інноваційною діяльністю залежить від відповідного організаційного, економічного, технологічного, інформаційного, кадрового забезпечення. Організаційне забезпечення включає перш за все відповідну організаційну структуру, яка повинна результативно вирішувати поставлені завдання в рамках інноваційної діяльності. На жаль, на практиці часто відсутні служби управління, що відповідають за розробку стратегії інноваційної діяльності, її планування, оцінку й аналіз. Економічне забезпечення повинно включати відповідні фінансові ресурси, що дають змогу

здійснювати ефективну інноваційну діяльність. Проте дослідження свідчать, що у багатьох підприємств витрати на інноваційну діяльність займають малу частину ваги порівняно з іншими витратами. Крім того, часто не проводиться їх ефективне використання. У зв'язку з цим необхідно в управлінську діяльність впроваджувати методи і методики оцінки й аналізу витрат на інноваційну діяльність з метою виявлення резервів підвищення її ефективності. Технологічне забезпечення повинно, з одного боку, гарантувати конструкторську розробку інноваційних продуктів, а з іншого боку, розробку технології їх виробництва. Проте на практиці геніальні розробки інколи так і залишаються в одиничних екземплярах і не знаходять застосування у виробництві [9, с. 138]. Важливим є покращення управління технологічною складовою діяльності підприємства на інноваційній основі. У статті Р. Садігова зазначено, що розвиток інноваційних та цифрових технологій супроводжується підвищенням ефективності бізнесу та якісним розвитком бізнесу, а також сприяє виникненню постійних викликів для підприємств, які допомагають їм ставати більш гнучкими та маневреними у жорсткому конкурентному середовищі [28].

Отже, підсумовуючі усе вище викладене можна зробити висновки про те, що формування інноваційного потенціалу підприємства вимагає ефективного ведення інноваційної діяльності, якій необхідно передбачати цілеспрямовану, системну і планову діяльність, достатнє фінансове і ресурсне забезпечення, що сприятиме нарощуванню інноваційного потенціалу. Сучасні глобальні тенденції розвитку економіки, зокрема цифрова трансформація, як в цілому, так і окремих бізнес-процесів, відіграють важливе значення у формуванні інноваційного потенціалу підприємства. Зростання ефективності використання інноваційного потенціалу будь-якого підприємства можливе за гармонійного розвитку усіх складових потенціалу підприємства, з урахуванням ефективної інтеграції в екосистему інновацій. Прискоренню темпів залучення всіх інструментів цифрової трансформації у діяльність підприємств і зміцнення їх

інноваційного потенціалу буде сприяти інтегроване управління ресурсами та поглиблення інноваційного співробітництва [23, с. 75].

Покращенню інноваційної діяльності і підвищенню інноваційного потенціалу сприяє застосування інноваційних технологій. Хоча й існують певні проблеми з впровадженням інноваційних технологій, такі як значні фінансові затрати, великий період окупності, складність реалізації, однак в умовах глобалізації, а також взятих Україною зобов'язань в рамках Асоціації з ЄС, застосування цифрових технологій є чи не єдиним шляхом для збереження конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств.

Цінність інновацій повинна проявлятися не тільки в прикладному сенсі, дозволяючи генерувати ідеї та створювати інновації, а й у світогляді, сприяючи інноваціям. Важливим є локалізація інноваційних процесів і створення інтелектуальних робочих осередків [29].

Підвищенню інноваційного потенціалу сприяє розвиток інноваційного мислення – здатності думати творчо та генерувати нові рішення для розв'язання складних проблем. Розвиток інноваційного мислення персоналу дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін, отримати конкурентні переваги на ринку, підвищити ефективність бізнесу. Для реалізації інновацій необхідно застосування дієвої системи мотивування персоналу до інноваційної діяльності, яке повинно включати матеріальні методи мотивації, але в значному ступені базуватися на нематеріальних мотивах до праці, таких як: кар'єрне зростання, залучення до управління компанією, можливості вибору сфер досліджень та праці, самореалізації, саморозвитку.

Вихідним пунктом активізації інноваційних процесів на підприємстві та основою для інноваційного розвитку є формування інноваційної культури компанії. Інноваційна культура відображає рівень розвитку інноваційних процесів та втілює знання, досвід, переконання, особливості поведінки і взаємовідносин персоналу. Важливим є формування інноваційної культури компанії задля підвищення ступеня сприяння інновацій, готовності втілення їх у нові продукти, технології, управлінські рішення тощо.

Отже, компанії, які можуть знаходити нові інноваційні продукти та послуги, мають більші шанси на успіх на ринку. В сучасних умовах тяжкої політичної і економічної ситуації в країні і воєнних дій першочерговими факторами підвищення інноваційного потенціалу та активізації інноваційної діяльності суб'єктів господарювання повинні стати організаційні заходи з підготовки до сприйняття та генерування інновацій, пошук здатних до генерування ідей співробітників, розвиток інноваційного мислення працівників компанії, мотивування персоналу до інноваційної діяльності, формування інноваційної культури підприємства [30]. Також вагомим чинником покращення інноваційної діяльності і підвищення інноваційного потенціалу є застосування інноваційних технологій, зокрема цифрових.

Важливою є допомога держави в підвищення інноваційної активності вітчизняних підприємств. Стала тенденція погіршення рівня інноваційної діяльності ідентифікує нагальну потребу формування цілісної національної інноваційної системи, призначення якої – створення інноваційних продуктів та послуг, їх швидке впровадження та комерціалізація. Сучасний стан інноваційної діяльності є наслідком відсутності стратегічного бачення та послідовної державної політики щодо переведення України на інноваційний шлях розвитку, яка забезпечувала б формування інноваційної культури в державі, використовуючи, крім фінансових, інші механізми розвитку інноваційної діяльності. З метою розбудови інноваційної економіки необхідно визначити державні пріоритети інноваційної діяльності в Україні, розробити комплекс заходів щодо їх сприяння, який включатиме: фінансові стимули, кадрову підготовку фахівців, створення умов для здійснення модернізації виробництва, залучення науково-дослідних інститутів до реалізації інноваційних проектів тощо [19, с. 126].

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Згідно з Господарським кодексом України за формою організації «Житомирський маслозавод» є акціонерним товариством. АТ «Житомирський маслозавод» було створене в 1981 році. До 1976 на території сучасного АТ «Житомирський маслозавод» знаходився Житомирський м'ясокомбінат. З 1976 розпочалась комплексна реконструкція приміщень. Починаючи з 1981 р. поетапно було введено в експлуатацію цехи з виробництва сухого знежиреного молока, молока, морозива, продукції з незбираного молока та тваринного масла.

З 1 квітня 1998 р. ПАТ «Житомирський маслозавод» розпочав виробляти продукцію під торговою маркою «Рудь». Дане рішення було прийнято на загальних зборах трудового колективу, вшановуючи свого керівника, його знання і організаторські здібності.

Житомирський маслозавод вийшов за межі свого регіону завдяки випадку. В середині 90-х років увесь вітчизняний ринок морозива був заповнений конкурентною продукцією з Польщі. Але нововведення по в'їзному миту практично в один момент зупинили поставки цієї продукції, і для українських виробників відкрилась велика не заповнена ринкова ніша. Великих вітчизняних виробників морозива на той час було мало (2–3 роки на Україні навіть спостерігався дефіцит морозива), до того ж потужності більшості компаній не дозволяли отримати статус загальнонаціональних виробників. Але Житомирському маслозаводу в той час було вже затісно в своєму регіоні. Утворений на ринку вакуум відкрив для підприємства нові території збуту – всі регіони України, а незабаром і європейські країни, Ізраїль, Японію та США [31].

Згідно з рішенням ФДМУ України по Житомирській області на основі зазначеного орендного підприємства засновано у 1995 році Відкрите акціонерне товариство «Житомирський маслозавод». З метою приведення

діяльності акціонерного товариства у відповідність до вимог Закону України «Про акціонерні товариства» ВАТ «Житомирський маслозавод» у вересні 2010 року змінило найменування юридичної особи на Публічне акціонерне товариство «Житомирський маслозавод».

З 17 грудня 2018 р. ПАТ «Житомирський маслозавод» змінив форму власності на приватне акціонерне товариство (АТ «Житомирський маслозавод»).

Володіння підприємства в її дочірніх компаніях станом на 31 грудня 2019 та 2018 років було представлено таким чином [32, с. 6].

1. ТОВ «Торгова фірма «Рудь» (дистрибуція морозива та товарів для перепродажу): частка власності 100%.

2. ТОВ «Белпродзабезпечення» (компанія не здійснювала операційної діяльності): частка власності 49 %.

АТ «Житомирський маслозавод» має багато нагород: відзнаки, дипломи, медалі, які є переконливим доказом високої ефективності застосування сучасної філософії бізнесу.

АТ «Житомирський маслозавод» має сучасний виробничий комплекс. Підприємство переробляє 300 тон молока щоденно. Головним продуктом підприємства є морозиво: його за добу виготовляється близько 150 тон.

Досягти таких показників стало можливо завдяки високоефективному обладнанню, унікальному для України [33]:

– лінія Straightline SL1100 F2 від Tetra Pak має здатність виготовляти близько 27 000 порцій морозива на годину та 600 000 порцій на добу. Це перша лінія в країнах Східної Європи, яка виробляє морозиво з такою потужністю;

– сучасне обладнання німецького виробництва Big Drum дає можливість підприємству пропонувати споживачам ексклюзивне морозиво;

– шафа шокової заморозки забезпечує температуру на виході до -30°C , що покращує якість та зовнішній вигляд морозива при фасуванні та зберіганні.

АТ «Житомирський маслозавод» має власну сировинну базу та приділяє особливу увагу параметрам сировини, яка надходить. Підприємство здійснює

максимальний контроль якості як на стадії заготівлі молока, так і в процесі виробництва.

Основна інформація про організацію менеджменту у АТ «Житомирський маслозавод» представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Організація менеджменту у АТ «Житомирський маслозавод»

Категорія менеджменту	Зміст
Місія	Морозиво «Рудь» з теплом до кожного.
Бачення	АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь») – виробник морозива в Україні з найсучаснішими технологіями, найбільшим обсягом продажів і найвищою ефективністю діяльності.
Цінності	Відповідальність: – перед споживачами за допомогою гарантії безпеки та якості морозива; – перед працівниками компанії за допомогою підвищення соціальних стандартів; – перед суспільством за допомогою поліпшення екологічного стану довкілля; – за дотримання законодавчих норм і стандартів у питаннях корпоративного права та управління; – за підвищення загальної культури ведення бізнесу в Україні.
Цілі	Стабільне збільшення чистого прибутку на 3-5% в рік за рахунок збільшення ринкової частки АТ «Житомирський маслозавод» та об'єму продажів продукції підприємства; Впродовж двох наступних років збільшити ринковий сегмент підприємства з 32% до 36% за рахунок збільшення витрат на рекламу на 15%;
Рекламний слоган	«Морозиво № 1»
Філософія	АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь») має велику кількість нагород: медалі, дипломи, відзнаки, що є переконливим доказом високої ефективності застосування сучасної філософії бізнесу.
Види діяльності	Основний: 10.52 Виробництво морозива Інші: 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод» представлена на рисунку 2.1.

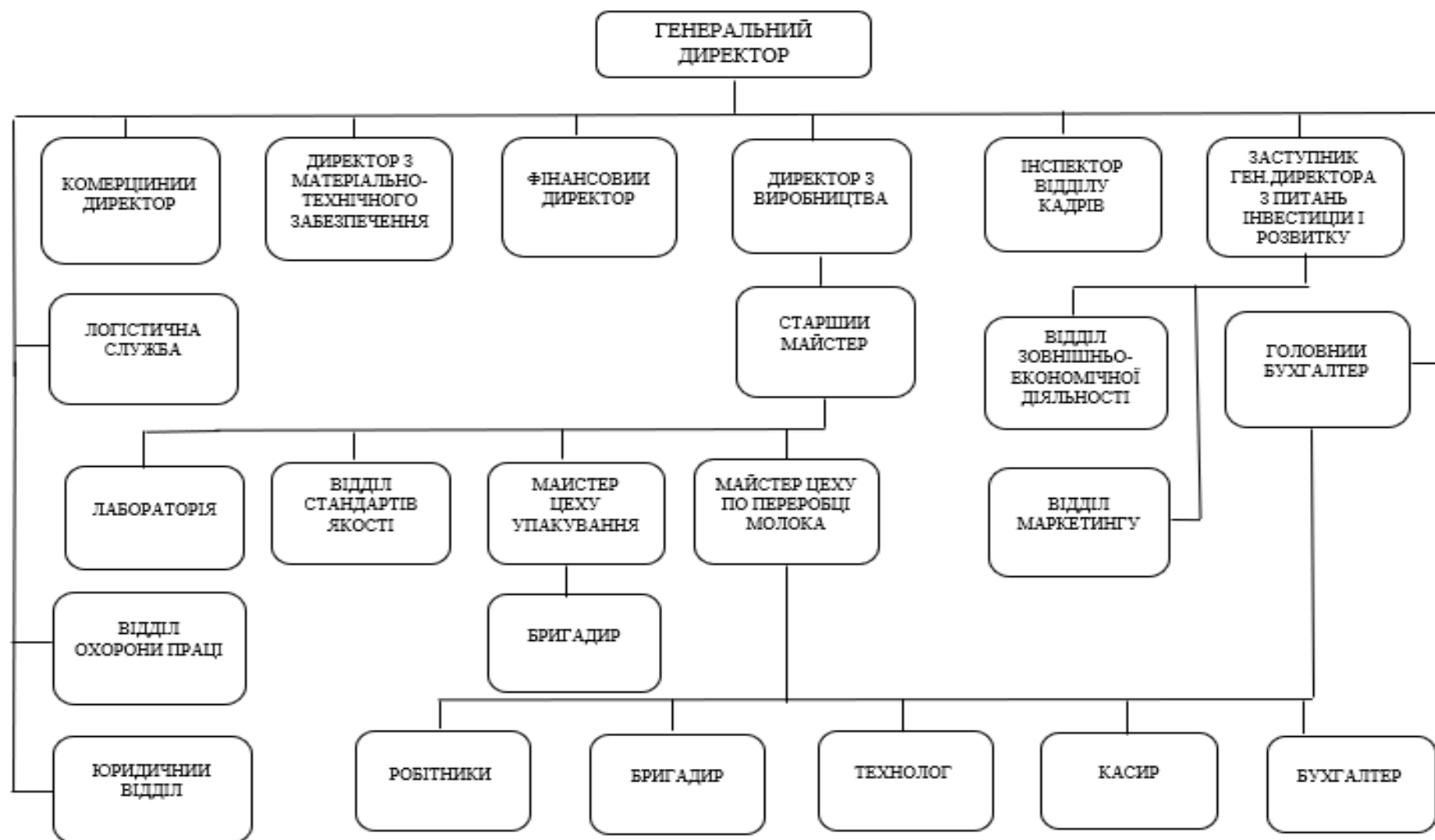


Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод»

Організаційна структура управління товариства складається із взаємозв'язку окремих підсистем підприємства. Створення такої структури направлено на розподілення між підрозділами підприємства відповідальності та повноважень. Організаційна структура є лінійно-функціонального типу. Це структура управління, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі.

Функціональні структурні підрозділи перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення керівники функціональних підрозділів реалізують через головного керівника або безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців. В підпорядкуванні генерального директора АТ «Житомирський маслозавод» знаходяться директор комерційний (з питань торгівлі), директор з матеріально-технічного постачання, директор фінансовий, директор з виробництва, заступник генерального директора (з питань інвестицій та розвитку), директор (з питань якості). У складі підприємства є відділи, цехи, дільниці, склади.

Підприємство підготовлене до світових стандартів GFSI (Global Food Safety Initiative) – Глобальної ініціативи з безпеки харчових продуктів.

АТ «Житомирський маслозавод» несе повну відповідальність за якість та безпечність виготовленої продукції, та його вплив на екологічний стан середовища. На підприємстві відбуваються процеси планування розвитку, модернізації виробництва на основі використання маловідходних та безвідходних технологій, які забезпечують енергозбереження та ресурсозбереження; постійного вдосконалення, регулювання та перегляду цілей і завдань системи якості, безпеки продукції та екологічного менеджменту, для чого визначатиметься структура процесів і документації відповідно до вимог ISO 9001:2008, ISO 22000:2005, ISO 14001:2004; розроблення та поетапного впровадження системи управління безпекою харчових продуктів та її інтеграції з нині діючою системою управління у відповідності до вимог ISO 9001:2008, ISO 14001:2004.

Система управління безпекою харчових продуктів здійснюється у відповідності до вимог ISO 22000:2005 у виробництві сухого знежиреного молока та морозива з постійною ідентифікацією, контролем та оцінкою ризиків, що мають відношення до безпеки харчових продуктів.

Перспективні плани розвитку АТ «Житомирський маслозавод» полягають у нарощуванні темпів виробництва, залученні нових споживачів продукції підприємства, удосконаленні якості та корисності продукції. Підприємство дбайливо відноситься до кожного споживача та має прагнення відповідати потребам і вимогам кожного з них.

З цієї метою були розроблені спеціальні програми:

- «гаряча» лінія (зворотній зв'язок зі споживачем);
- сторінка споживача на сайті АТ «Житомирський маслозавод» – «gid.ua»;
- маркетингові дослідження;
- дегустації продукції (підприємство надає можливість усім бажаним відвідати свою фабрику морозива «Рудь» та побути у ролі дегустаторів).

У вересні 2014 року АТ «Житомирський маслозавод» успішно пройшов перевірку Місії Європейського Союзу щодо стандартів якості українських молочних продуктів.

Визнаний бренд морозива АТ «Житомирський маслозавод» – ТМ «Рудь» – «100% морозиво» – пройшов незалежну перевірку у семи лабораторіях Європи та отримав «Добрий знак».

Зважена стратегія, віддана та надійна команда, високий рівень менеджменту дозволяють підприємству досягати вражаючих результатів.. Освоєні працівниками підприємства сучасні методи управління, що покладені в основу цих міжнародних стандартів, дозволяють планомірно працювати над покращенням діяльності підприємства.

Усвідомлюючи великі розміри свого виробництва, АТ «Житомирський маслозавод» ставить відповідально до свого впливу на довкілля. У системі екологічного менеджменту одним із найважливіших напрямків роботи є енергозбереження [34, с. 21]:

- на підприємстві проведено енергоаудит та впроваджені технології, які підвищили КПД енергоблоку до 94%;
- у новій аміачній компресорній з виробництва холоду заходи з рекуперації тепла та частотного регулювання енергоспоживання обладнання скоротили споживання електроенергії на 20%.

АТ «Житомирський маслозавод» має добре налагоджену збутову систему. Широке покриття дистриб'юторською мережею сприяє ефективному співробітництву зі споживачами Києва, Житомира та інших міст України. Підприємство має офіційні представництва в усіх областях України. Вони забезпечують якісне поширення продукції в регіоні.

АТ «Житомирський маслозавод» використовує для виробництва продукції молоко найвищої якості тільки з фермерських господарств регіону (господарств Новоград-Волинського, Попільнянського, Баранівського районів Житомирської області). Транспортування молока здійснюється новими спеціалізованими автомобілями.

Для здійснення якісної логістики підприємством було створено спеціалізовану дистрибуційну компанію ТОВ «Акріс-Логістик». Ця компанія також пройшла сертифікацію в сфері надання послуг транспортування, зберігання та реалізації харчових продуктів ДСТУ ISO 22000:2007 (ISO 22000:2005, IDT) системи управління безпечністю харчових продуктів. Доставка молочної продукції щоденно починається глибокої ночі і триває до 6 години ранку. Для здійснення доставки використовується парк нових спеціалізованих автомобілів з дотриманням всіх температурних і гігієнічних вимог. Щоденно після повернення з рейсу проводиться санітарна обробка усіх автомобілів на власному сучасному пункті санітарної обробки.

Головними постачальниками сировини для АТ «Житомирський маслозавод» є ТОВ «Бейкер-Україна» (ріжок), Роганська картонна фабрика (упаковка), Есаром Юкрейн (інгредієнти), INTERFOOD (кокосове масло), питома вага яких становить в загальному обсязі 1%, 3%, 3% та 5% відповідно.

Підприємство має представництва у всіх регіонах і налагоджену систему збуту, розширює мережі продажів. Так, купити морозиво та заморожені продукти ТМ «Рудь» можуть оптові та роздрібні продавці всієї України.

Найкрупнішими виробниками морозива в Україні є АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ Рудь), ТОВ «Ласунка», ПАТ «Львівський холодокомбінат» (ТМ Лімо) і ТОВ «Три ведмеді». Основними конкурентами АТ «Житомирський маслозавод» є ТОВ «Ласунка» (частка ринку 17,5%), ТОВ «Три ведмеді» (частка ринку 8%) ПАТ «Львівський холодокомбінат» (ТМ Лімо) – (частка ринку 5,5%). Частка ринку ТМ «Рудь» становить більше 30 %.

АТ «Житомирський маслозавод» має почесне звання «Лідер галузі 2021», посівши перше місце серед 85 найуспішніших підприємств України. Підприємство багато років поспіль є лідером на українському ринку морозива, стало найбільшим експортером. За цей час дане підприємство було відзначене престижними нагородами, грамотами, медалями та сертифікатами. Цими відзнаками нагороджуються успішні компанії, які не тільки роблять вагомий внесок у розвиток вітчизняної економіки і сумлінно сплачують податки, а й дотримуються принципів соціальної відповідальності перед суспільством і формують позитивний імідж своєї країни.

Продукція заводу користується широким попитом на ринку України, а також за її межами (Ізраїлі, Молдавії, Голландії, Болгарії, Країнах Сходу та ін.). Заводом створено дієву мережу торгівельних представництв і дилерських мереж та постійно проводиться робота по її розширенню. Значна увага також приділяється розширенню асортиментного ряду продукції. Також брендами АТ «Житомирський маслозавод» є: «Ескімос», «IMPERIUM», «Райдуга», «Супершоколад», «Дитяче бажання», «Хуторок», «Крем-пломбір», «FRENZY».

Асортимент продукції під торговою маркою «Рудь» представлений близько 140 найменуваннями, що задовольняє різноманітні вимоги споживачів. Широта асортименту морозива АТ «Житомирський маслозавод» представлена 9 продуктовими лініями, а насиченість включає понад 76 товарних позицій. При цьому ступінь інноваційності морозива ТМ «Рудь» складає 0,19. Така

інтенсивність поповнення асортиментного набору новими товарами активно стимулює споживчий попит на ринку морозива.

В основу збуту продукції АТ «Житомирський маслозавод» покладені дистриб'юторські договори, предметом яких є молочна продукція та заморожені овочі. Основними покупцями продукції підприємства, частка яких не менше 5% у загальному об'ємі продажів, є: ТОВ ТФ «Рудь» (9%), ТОВ «Айс Тім» (9%), ТОВ «АТБ Маркет» (8%) та ФОП «ДЯчун В.Г.» (7%).

Головними ризиками в діяльності підприємства є суттєва залежність від кредитів банків, зменшення сировинної бази, досить висока собівартість продукції, неоднозначна якість сировини.

2.2 Дослідження макросередовища АТ «Житомирський маслозавод» на основі PEST-аналізу

Сутність здійснення PEST-аналізу полягає у тому, аби виявити та оцінити вплив факторів макросередовища на результати поточної і майбутньої діяльності АТ «Житомирський маслозавод». Політичні фактори зовнішнього середовища вивчаються для того, аби мати чітке уявлення щодо намірів органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дає можливість зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на усвідомлення і оцінку впливу на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці та якості життя, активність споживачів та мобільність людей. Аналіз технологічних факторів дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво та реалізацію технологічно перспективного продукту. Головною метою PEST-аналізу наразі виступає моніторинг змін у макросередовищі АТ «Житомирський маслозавод» за чотирма вузловими напрямками і

виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних даному підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

Порядок проведення PEST-аналізу. Виділено наступні етапи проведення поточного зовнішнього аналізу:

1) розробка переліку зовнішніх стратегічних факторів, що мають високий ступінь реалізації та впливу на функціонування АТ «Житомирський маслозавод»;

2) оцінка значущості кожної події для АТ «Житомирський маслозавод» шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактору повинна дорівнювати одиниці;

3) надання оцінки ступеню впливу кожного фактору-події на стратегію даного підприємства по п'ятибальній шкалі: «п'ять» – сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» – відсутність впливу, загрози.

Результати проведеного PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність АТ «Житомирський маслозавод», представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність АТ «Житомирський маслозавод»

ПОЛІТИКА (P)				ЕКОНОМІКА (E)			
Фактор	Вага	Сила впливу	Зважена	Фактор	Вага	Сила впливу	Зважена
1.Соціально-політичні загрози (війна, тероризм)	0,40	-4	-1,6	1. Динамічний стан інфляції та процентних ставок	0,35	-4	-1,4
2.Нестійке оподаткування	0,25	-3	-0,75	2. Економічний стан України	0,20	-3	-0,60
3. Сучасні всесвітні тенденції на ринках молочної продукції	0,10	+2	+0,20	3. Боргові зобов'язання України	0,10	-2	-0,20
4.Регулювання конкуренції та антимонопольна політика держави. (обмеження недобросовісної конкуренції)	0,10	+2	+0,20	4. Платоспроможний попит населення на молочну продукцію	0,20	-3	-0,60

5. Високий рівень корупції в країні та бюрократія	0,15	-2	-0,30	5. Підтримка та захист вітчизняних виробників, особливо експортерів молочних виробів	0,15	+2	+0,30
Разом:	1	-5	-2,45	Разом:	1	-10	-2,5
СОЦІОКУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ (S)				ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ (T)			
1. Дотримання здорового способу життя	0,15	+2	+0,30	1. Підвищення та удосконалення рівня автоматизації виробництва.	0,30	+4	+1,2
2. Зміни в базових цінностях суспільства	0,15	+3	+0,45	2. Впровадження інновацій	0,10	+3	+0,30
3. Зміна структури доходів та витрат	0,25	-4	-1,0	3. Поступовий перехід до Інтернет купівель. (готовність покупців купувати продукцію онлайн)	0,15	+2	+0,30
4. Стан стрімкого розвитку сучасної та молодіжної політики держави	0,20	+4	+0,80	4. Витрати на розробки та проведення досліджень	0,25	-3	-0,75
5. Ріст вимог щодо якості молочної продукції та рівня обслуговування	0,10	-3	-0,30	5. Винайдення інноваційних технологій виготовлення молочних продуктів (зменшення вмісту жирів та вуглеводів; запровадження більш безпечних технологій по виробництву молочної продукції)	0,20	+3	+0,60
6. Рівень освіти та кваліфікованості населення (працівників)	0,15	+2	+0,30				
Разом:	1	0	-0,25	Разом:	1	9	1,65

Примітка: під час проведення аналізу було використано 5-бальну шкалу, відповідно до якої: 1 бал – вплив фактору незначний, тобто його зміни майже не впливають на результати діяльності підприємства (насамперед розглядаються обсяги продаж та розмір прибутку); 2 бали – мала зміна фактору впливає на результати підприємства; 3 бали – вплив фактору середній, будь-які його зміни у якійсь мірі призводять до змін результатів діяльності підприємства; 4 бали – вплив фактору істотний, будь-які зміни призводять до чутливих змін у результатах діяльності підприємства; 5 балів – дуже високий вплив цього фактору, що призводить серйозних до ряду змін у роботі підприємства.

Вага кожного фактору була виміряна у частках одиниці (чим ближче до одиниці, тим більшу вагу має фактор).

На основі зібраних даних PEST- факторів, що впливають на діяльність АТ «Житомирський маслозавод» побудовано пелюсткову діаграму, що представлена на рисунку 2.2. Пелюсткова діаграма своїм виглядом схожа на павутину. Це графічний спосіб відображення багатовимірних даних, що представлені у вигляді двовимірної діаграми з великою кількістю змінних.

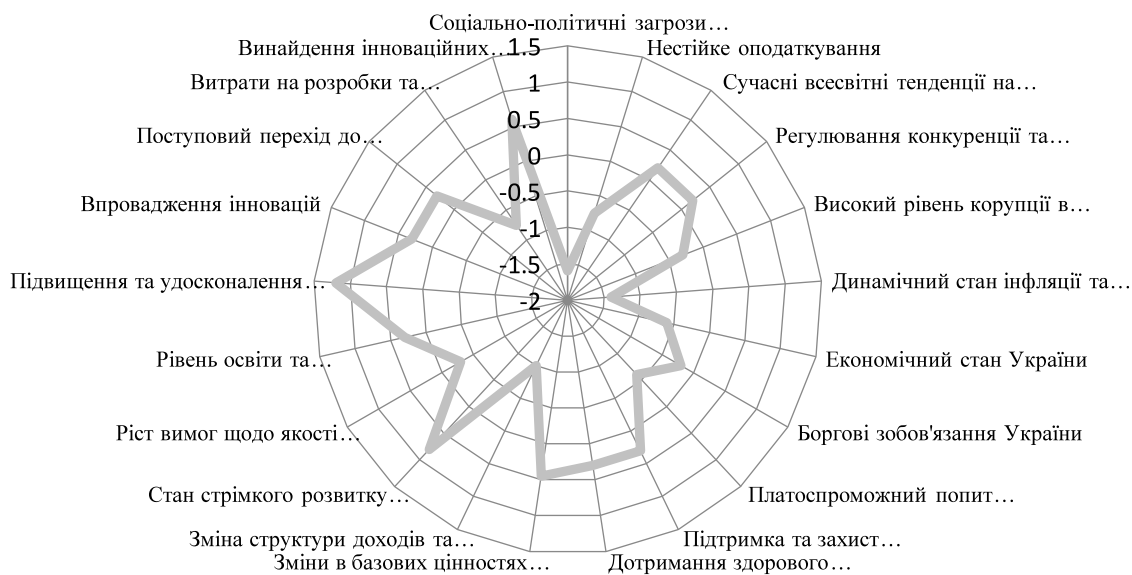


Рисунок 2.2 – Пелюсткова діаграма результатів PEST-аналізу
АТ Житомирський маслозавод»

Підводячи підсумки, можна виділити наступне: серед політичних факторів, найбільш вагомий вплив для здійснення подальшої діяльності АТ «Житомирський маслозавод» є соціально-політичні загрози (війна, тероризм). Наразі це дуже впливовий негативний зовнішній фактор, на який підприємство не має ніякого впливу. Підприємство може зазнати збитків через подальше зниження купівельної спроможності населення та розвитку тенденції «економії ресурсів». Споживчий попит через зростання цін може призводити до скорочення вжитку молочної продукції даного підприємства. У такому разі необхідно зробити акцент на експортну діяльність.

Також досить важливу роль серед політичних факторів відіграє нестійке оподаткування. Слід ретельно слідкувати за змінами Податкового законодавства, шукати законні шляхи оптимізації податкового навантаження.

Найвпливовішим економічним фактором є динамічний стан інфляції та процентних ставок. Нажаль, даний фактор викликає досить негативні явища у формуванні витрат, цін на продукцію підприємства, відповідно впливає на розмір прибутку. Зростання інфляції та процентних ставок також звужує можливості для інвестування. Рекомендовано зосередитись на пошуку іноземних інвесторів, емісії акцій. Найвпливовішим соціальним фактором є зміна структури доходів і витрат, він має негативний вплив для підприємства (зниження попиту на продукцію через скорочення доходів населення).

2.3 Аналіз конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод»

2.3.1 SWOT-аналіз АТ «Житомирський маслозавод»

Найважливішим завданням SWOT-аналізу є допомога підприємству побачити та оцінити усі чинники, які впливають на прийняття рішень, а також визначитись з можливостями подальшого розвитку.

Метод використовує чотири ключові елементи: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Задля зручності їх зображують у вигляді таблиці з чотирьох стовпців.

SWOT-аналіз факторів, які мають вплив на здійснення діяльності АТ «Житомирський маслозавод», представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3– SWOT-аналіз АТ «Житомирський маслозавод»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)		Потенційні внутрішні слабкості (W)	
Сильний гравець на ринку. Визнаний лідер	8	Відносно високі ціни на продукцію	8
Впроваджені новітні технології виробництва	5	Посилення конкуренції на ринку молочної продукції	6
Міцні та надійні партнерські зв'язки	6	Недовикористання виробничих потужностей	5
Чітке розуміння потреб споживачів	7	Залежність від кредитів банків	4

Висока якість продукції підприємства	6	Поступове зменшення сировинної бази	6
Великий досвід у сфері виробництва молочної продукції	5	Висока питома собівартість продукції підприємства у порівнянні з конкурентами	5
Прибутковість підприємства	8	Недостатньо ефективна робота з клієнтами	5
Злагоджена робота підрозділів на підприємстві	6	Низька частка залученого капіталу в пасивах	4
Ефективна та результативна робота маркетингу	5	Неоднозначна якість сировини, яка постачається на підприємство	6
Наявність потужної мережі брендів («Ескімос», «Дитяче бажання» «Супер шоколад», «Пустунчик», «Імпреза», «Імперія», «Ice Land», «Хуторок», «Frenzy» та інші	6		
Наявність достатньої кількості власних коштів	7		
Запровадження сучасної системи менеджменту та стандартів якості	5		
Разом:	74	Разом:	49
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (О)		Потенційні зовнішні погрози (Т)	
Зменшення кількості дрібних підприємств по виробництву морозива	4	Нестабільне та несприятливе коливання валютного курсу	8
Зміна та розширення асортиментного ряду молочної продукції підприємства	5	Зростання обсягу імпорту морозива в Україну	7
Створення нових сегментів (дитяче морозиво, морозиво діабетичне, органічне морозиво та ін.)	5	Розширення мережі іноземних підприємств в Україні	6
Нарощування темпів експорту молочної продукції	7	Підвищення контролю виробництва морозива на національному рівні	5
Розширення дистрибуторської мережі	6	Наявність недобросовісної конкуренції	5
Розробка та впровадження інноваційних видів молочної продукції	5	Зменшення чисельності поголів'я корі	6
		Зниження рівня доходів населення	7
		Підвищення цін на сировину для виробництва морозива	6
Разом:	32	Разом:	50
Примітка: Під час проведення аналізу нами було використано 10-бальну шкалу, відповідно до якої: 1 бал – вплив фактору незначний, тобто його зміни майже не впливають на результати діяльності підприємства (насамперед розглядаються обсяги продаж та розмір прибутку); 10 бали – вплив фактору високий, будь-які його зміни призводять до змін результатів діяльності підприємства.			

Після проведення SWOT-аналізу побудовано матрицю TOWS. Термін (акронім) TOWS створено першими літерами англійських слів, таких як: (Threats) загрози, (Opportunities) можливості, (Weaknesses) слабкі сторони (Strengths) сильні. Філософія цього методу полягає у наступному: користуйся сильними сторонами задля розвитку можливостей і нівелювання загроз, сприяй мінімізації слабких сторін заради збільшення можливостей.

TOWS є логічним продовженням SWOT-аналізу. Під час SWOT підсумовуємо результати комплексного аналізу ОТГ.

TOWS надає наступні можливості:

- згенерувати можливі стратегії майбутнього розвитку.
- знайти відповідь, як використати внутрішні особливості громади для впливу на зовнішні фактори (та навпаки) із користю для ОТГ.
- ставити у пріоритет стратегії, однак не надає інструмент вибору «найбільш підходящої».

Недоліком методу є: результати залежать від якості проведеного SWOT.

В результаті застосування TOWS розроблено стратегії, які будуть «максимально адаптовані до вихідних умов місцевого розвитку з урахуванням зовнішніх чинників впливу на майбутнє», що представлено у таблиці 2.4.

У результаті проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища АТ «Житомирський маслозавод» можна зробити висновки про високу конкурентну позицію даного підприємства на ринку молочної продукції. Внутрішні фактори підприємства вказують на великий потенціал для утримання лідируючих позицій на ринку та отримання великих обсягів прибутку. Визначено, що найбільший вплив на підприємство мають економічна група факторів та споживачі, негативний вплив мають конкуренти. АТ «Житомирський маслозавод» охоплює велику частку ринку молочної продукції, є лідером в своєму сегменті, постійно випереджає своїх головних конкурентів. Обсяги випуску продукції мають позитивну тенденцію, однак у зв'язку з нестабільним валютним курсом та дуже складною економічною ситуацією в Україні, компанія не може швидко нарощувати виробничі потужності.

Таблиця 2.4 – TOWS-матриця для АТ «Житомирський маслозавод»

TOWS		Opportunities						Threats					
		Зменшення кількості дрібних підприємств по виробництву морозива	Зміна та розширення асортиментного ряду молочної продукції підприємства	Створення нових сегментів (морозиво дитяче, діабетичне, органічне та ін.)	Нарощування темпів експорту молочної продукції	Розширення дистрибуторської мережі	Розробка та впровадження інноваційних видів молочної продукції	Нестабільне та несприятливе коливання валютного курсу	Зростання обсягу імпорту морозива в Україну	Розширення мережі іноземних підприємств в Україні	Підвищення контролю виробництва морозива на національному рівні	Наявність недобросовісної конкуренції	Зменшення чисельності поголів'я корі
Strengths	Сильний гравець на ринку. Визнаний лідер	<p>Стратегічні опції SO</p> <p>1) продовження диверсифікації асортименту; 2) адаптація наявного асортименту до смакових змін споживачів розробка більш корисних сортів морозива; 3) завоювання молочного ринку за допомогою випуску продукції більш низького цінового сегменту</p>						<p>Стратегічні опції ST</p> <p>1) укладення довгострокових партнерських відносин із постачальниками, замовлення більшої частини сировини (від виробленого обсягу) постачальника для укладення більш вигідних контрактів; 2) впровадження режиму «Активна реклама» «домашнього» та «коктейльного» морозива 3) Партнерство із постачальниками натуральної сировини (фермерськими господарствами) 4) Запуск власного виробництва молока 5) Цифровізація упакування</p>					
	Впроваджені новітні технології виробництва												
	Міцні та надійні партнерські зв'язки												
	Чітке розуміння потреб споживачів												
	Висока якість продукції підприємства												
	Великий досвід у сфері виробництва молочної продукції												
	Прибутковість підприємства												
	Злагоджена робота підрозділів на підприємстві												
	Ефективна та результативна робота маркетингу												
	Наявність потужної мережі брендів («Ескімос», «Супер												

	шоколад», «Дитяче бажання», «Імпреза», «Пустунчик», «Імперія», «Хуторок», «Ice Land», «Frenzy» та інші		
	Наявність достатньої кількості власних коштів		
	Запровадження сучасної системи менеджменту та стандартів якості		
Weaknesses	Відносно високі ціни на продукцію	Стратегічні опції WO 1) Створення додаткової цінності у продукції, що буде компенсувати більш високу ціну 2) Інвестиції в рекламу продукції 3) Зниження собівартості продукції	Стратегічні опції WT 1) Запуск реклами «сімейних» сортів морозива у зимовий період 2) Відмова від менш вдалих продуктивних лінійок, концентрація на більш успішних брендах. 3) Пошук дешевших аналогів сировини

АТ «Житомирський маслозавод» також оволодів ефективністю завдяки інноваційним технологіям у внутрішніх бізнес-процесах, включаючи підвищення рівня кваліфікованості та обізнаності персоналу підприємства.

Після проведення SWOT-аналізу та розглянутих стратегічних опцій, головною слабкістю підприємства можна виділити таку: залежність від постачальників сировини та компаній, що надають послуги з транспортування виготовленої продукції АТ «Житомирський маслозавод».

Таким чином, на українському ринку доцільно проаналізувати витрати пов'язані з логістикою, поставкою сировини та рекомендовано провести аналіз щодо можливості придбання компаній-підрядників або створення внутрішніх структур з затребуваними функціями.

Визначено, що АТ «Житомирський маслозавод» рекомендується дотримуватися стратегії диференціації, через те, що наразі сильними його сторонами є всі необхідні умови для успішної реалізації даної стратегії, такі як:

– висока якість продукції;

– інноваційність і безперервна розробка нових видів молочної продукції;
 – широкий асортимент морозива, що реалізовується. Окрім того, стратегія диференціації рекомендована з огляду на досить великі потенційні шанси для реклами та подальшого створення додаткової цінності у продукції підприємства.

2.3.2 Матриця Бостонської консалтингової групи для АТ «Житомирський маслозавод»

Матриця, яка створена The Boston Consulting group, необхідна, аби допомогти бізнесу у довготривалому стратегічному плануванні: вона дає можливість проаналізувати актуальність продукції підприємства для ринку та можливості зростання; визначити, у які з них краще інвестувати; чи є необхідність припинення випуску певної продукції та розробити нову. Аби зрозуміти, до якого саме сегмента належить товарна група, слід провести аналіз зростання їх попиту (вертикальна вісь) та частки на ринку (горизонтальна вісь).

Класифікація звучить так: «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки». Однак дані терміни вже давно використовуються у світовому бізнесі та використовуються найкрупнішими компаніями.

Здійснимо побудову матриці БКГ положення товарів на ринку. Також, визначимо стан АТ «Житомирський маслозавод», для цього буде задіяно методику розрахунку коефіцієнта частки ринку ($K_{чр}$):

$$K_{чр} = Q_o / Q_k \quad (2.1)$$

де Q_o – частка ринку товару;

Q_k – частка ринку найбільшого конкурента.

Вихідні дані часток ринку морозива за кварталами 2022-го року наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахункові дані для побудови матриці БКГ для АТ «Житомирський маслозавод»

Товарна група	Виручка від реалізації 2021р. тис. грн	Структура асортименту 2021 р., %	Виручка від реалізації 2022 р. тис. грн	Структура асортименту 2022 р., %	Середній темп росту ринку, %	Частка ринку фірм, %								Середня частка ринку фірм, %	
						АТ «Житомирський маслозавод»				ТОВ «Ласунка»				АТ «Житомирський маслозавод»	ТОВ «Ласунка»
						1	2	3	4	1	2	3	4		
1.Стаканчики	684003,6	28	588549,3	26	7,5	62	49	44	59	21	22	18	17	53,5	19,5
2. Брикети	635146,2	26	565912,7	25	5,5	43	57	29	51	17	24	13	18	45	18
3. Ескімо	586288,8	24	498003,2	22	9,5	45	43	34	48	7	6	4	7	42,5	6
4.Заморожені соки	390859,2	16	384820,7	17	5	16	11	17	16	10	8	6	11	15	8,75
5. Рожки	146572,2	6	226365,1	10	2,5	44	33	51	29	33	30	39	29	39,25	32,75
Всього	2442870	100	2263651	100	30	–									

На основі розрахункових даних з таблиці 2.5, побудовано діаграму структури асортименту продукції АТ «Житомирський маслозавод» за 2021 р., що представлена на рисунку 2.3, і діаграму за 2022 р., що представлена на рисунку 2.4.

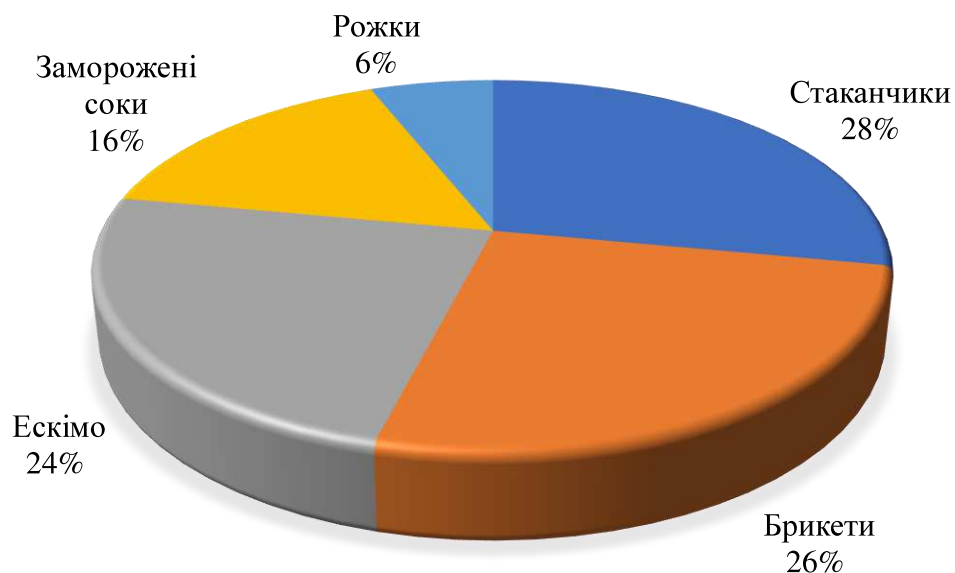


Рисунок 2.3 – Структура асортименту продукції АТ «Житомирський маслозавод» за 2021 р.

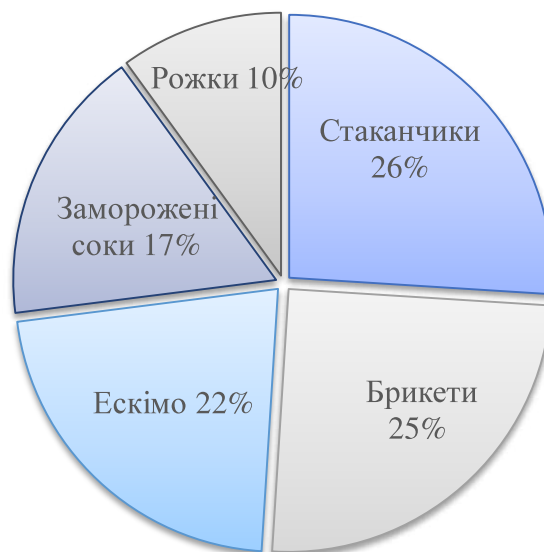


Рисунок 2.4 – Структура асортименту продукції АТ «Житомирський маслозавод» за 2022 р.

Отже, у структурі асортименту продукції АТ «Житомирський маслозавод» переважала товарна група «Стаканчики», як у 2021 р., так і в 2022 р.

Наступним етапом, використовуючи зібрані дані щодо товарних груп АТ «Житомирський маслозавод» (табл. 2.5), зіставлено та проведено оцінку СЗГ, скориставшись матрицею БКГ (рис. 2.5):

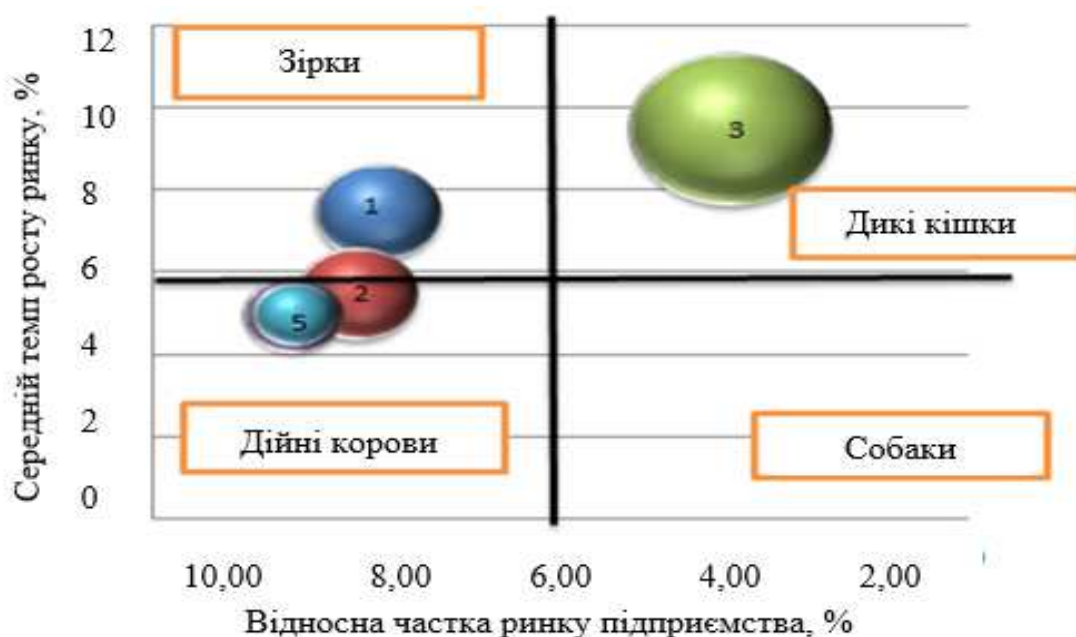


Рисунок 2.5 – Матриця БКГ положення товарів АТ «Житомирський маслозавод на ринку

Проаналізувавши результати матриці БКГ, здійснимо вибір перспективних СЗГ та представимо стратегічні рекомендації АТ «Житомирський маслозавод» на підставі показника частки покриття витрат у обсягу від реалізації (табл. 2.6).

Виконавши аналіз даних стосовно часток ринку морозива за кварталами 2022-го року АТ «Житомирський маслозавод» відносно його прямого конкурента ТОВ «Ласунка», можна зробити наступні висновки: у порівнянні з ТОВ «Ласунка», АТ «Житомирський маслозавод» наразі займає лідируючі позиції. По п'яти проаналізованим товарним позиціям, товари АТ «Житомирський маслозавод» мають більшу середню частку на ринку морозива.

Таблиця 2.6 – Стратегічні рекомендації для АТ «Житомирський маслозавод»

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	3	Новий товар, невідомий попит на цей товар. Невелика частка ринку, досить сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
«Зірки»	1	Товари-лідери на ринку, від яких відбувається швидке зростання прибутку, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	2,4,5	Товар перебуває на стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Проводити Рекламу-нагадування, цінові знижки, стимулювання збуту, підтримування каналів розподілу
«Собаки»	-	Нежиттєздатні товари, що не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

Продукція АТ «Житомирський маслозавод» попадає у такі стратегічні зони господарювання: «дикі кішки» – 1 товарна категорія; «зірки» – 1 товарна категорія; «дійні корови» – 3 товарні категорії. І жодна товарна категорія підприємства на даний момент не підпадає під стратегічну зону господарювання під назвою «собаки». Для підприємства є досить позитивним значенням те, що воно не має товарів «собак», які є нежиттєздатними, неефективними та не приносять чистого прибутку.

2.3.3 Оцінка конкурентоспроможності на основі дослідження вирішальних факторів успіху

Головною метою оцінки конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод» на основі дослідження вирішальних факторів успіху є виявлення і оцінка усіх факторів, що мають вплив на відношення споживачів молочних товарів до самого підприємства та його продукції та які надають можливість вступу у конкурентну боротьбу з іншими підприємствами та ставати

переможцями у ній.

Головними конкурентами АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь») у молочній галузі виступають: ТОВ «Ласунка» (ТМ «Ласунка») та ПрАТ «Львівський холодокомбінат» (ТМ «Лімо»).

ТОВ «Ласунка» є українським виробником морозива, сирків, тортів та іншої молочної продукції. Підприємство засноване у 1997 році. Один з найпотужніших виробників морозива в Україні. На підприємстві працює понад 1000 працівників, це група з п'яти підприємств. Виробничі потужності ТОВ «Ласунка» знаходяться у таких містах, як: Дніпро, Нікополь, Тернопіль.

ПрАТ «Львівський холодокомбінат» володіє значним досвідом виготовлення морозива в Україні. Холодні смаколики у Львові почали виготовляти понад 66 років тому. На ринку морозиво виробництва ПрАТ «Львівський холодокомбінат» представлено під торговою маркою «ЛІМО». Асортимент морозива ТМ «ЛІМО» нараховує понад сто десять видів продукції. Підприємство також займається виробництвом та реалізацією фруктових наповнювачів і глазури різних видів.

Оцінка рівня конкурентоспроможності в порівнянні з двома основними конкурентами АТ «Житомирський маслозавод» на ринку молочної продукції представлена у таблиці 2.7.

Досліджуване підприємство має вищий рівень конкурентоспроможності серед своїх основних конкурентів. АТ «Житомирський маслозавод» має найбільшу зведену оцінку за такими показниками: диференціація товарних позицій, ділова репутація (гудвіл), відповідність стандартам якості та розвиненість маркетингу.

Цінова політика АТ «Житомирський маслозавод» є найвизначнішим фактором успіху високого рівня конкурентоспроможності на ринку молочної продукції. Підприємство випускає продукцію з різним ціновим сегментом, яка користується великим попитом. Адаже ціна на продукцію повністю відповідає затребуваній споживачами якості.

Таблиця 2.7 – Оцінка рівня конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь») у порівнянні з двома основними конкурентами

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТМ «Рудь»		ТМ «Ласунка»		ТМ «Лімо»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Цінова політика	0,17	8	1,36	5	0,85	6	1,02
Ділова репутація (гудвіл)	0,09	9	0,81	7	0,63	8	0,72
Рівень конкурентоспроможності підприємства	0,02	8	0,16	6	0,12	5	0,1
Своєчасність поставок продукції	0,1	6	0,6	7	0,7	4	0,4
Якість продукції	0,1	8	0,8	6	0,6	5	0,5
Відповідність стандартам якості і вимогам	0,09	7	0,63	6	0,54	6	0,54
Диференціація товарних позицій	0,09	8	0,72	5	0,45	4	0,36
Рівень обслуговування	0,04	9	0,36	7	0,28	5	0,2
Клієнтоорієнтованість	0,05	6	0,3	3	0,15	5	0,25
Рівень використання виробничих потужностей	0,07	5	0,35	3	0,21	2	0,14
Рівень інноваційного потенціалу	0,03	7	0,21	8	0,24	7	0,21
Розвиненість маркетингу компанії	0,1	10	1	8	0,8	5	0,5
Кваліфікованість та досвідченість персоналу	0,05	8	0,4	5	0,25	6	0,3
Разом	1	7,7		5,82		5,24	
Примітка: використано 10-бальну шкалу, відповідно до якої: 1 бал – вплив фактору незначний, тобто його зміни майже не впливають на результати діяльності підприємства (насамперед розглядаються обсяги продаж та розмір прибутку); 10 бали – вплив фактору високий, будь-які його зміни призводять до змін результатів діяльності підприємства. Вага кожного фактору була виміряна у частках одиниці (чим ближче до одиниці, тим більшу вагу має фактор).							

На рисунку 2.6 наведена діаграма розподілу ринку.

Аналіз діаграми підтверджує, що АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь»), наразі, є найсильнішим гравцем на молочному ринку в порівнянні з основними конкурентами.

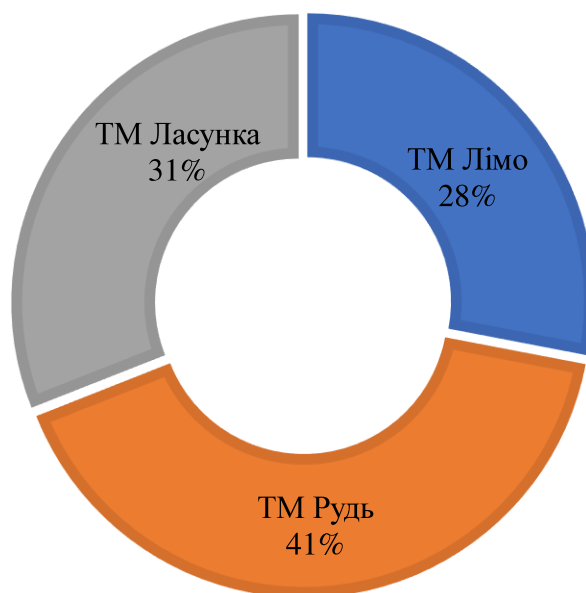


Рисунок 2.6 – Частка ринку, яка належить провідним конкурентам галузі

2.3.4 Оцінювання конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод» за методом конкурентних переваг Портера

Наступною здійснимо оцінку конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод», скориставшись методом конкурентних переваг Портера.

Модель п'яти сил конкуренції Портера – це аналітична методологія дослідження можливостей та загроз для підприємства у певній галузі. Модель Портера описує ті фактори, які формують конкурентне середовище у якому функціонує підприємство. Додаткову цінність вона має завдяки тому, що до неї легко можна додати фактор корупції та взяти до уваги бізнес-реалії конкретної держави. Віднайти баланс у цій моделі – означає отримати прибуток, втратити його – отримати збитки, вийти з ринку чи провалитися під час входу на нього.

Згідно з цією моделлю, ступінь привабливості галузі зумовлено дією цих п'яти основних конкурентних сил, які в сукупності визначають можливість отримання більш високої віддачі. Визначається ступінь привабливості молочної галузі для АТ «Житомирський маслозавод». На рисунку 2.7 представлено аналіз АТ «Житомирський маслозавод» за методом конкурентних переваг Портера.

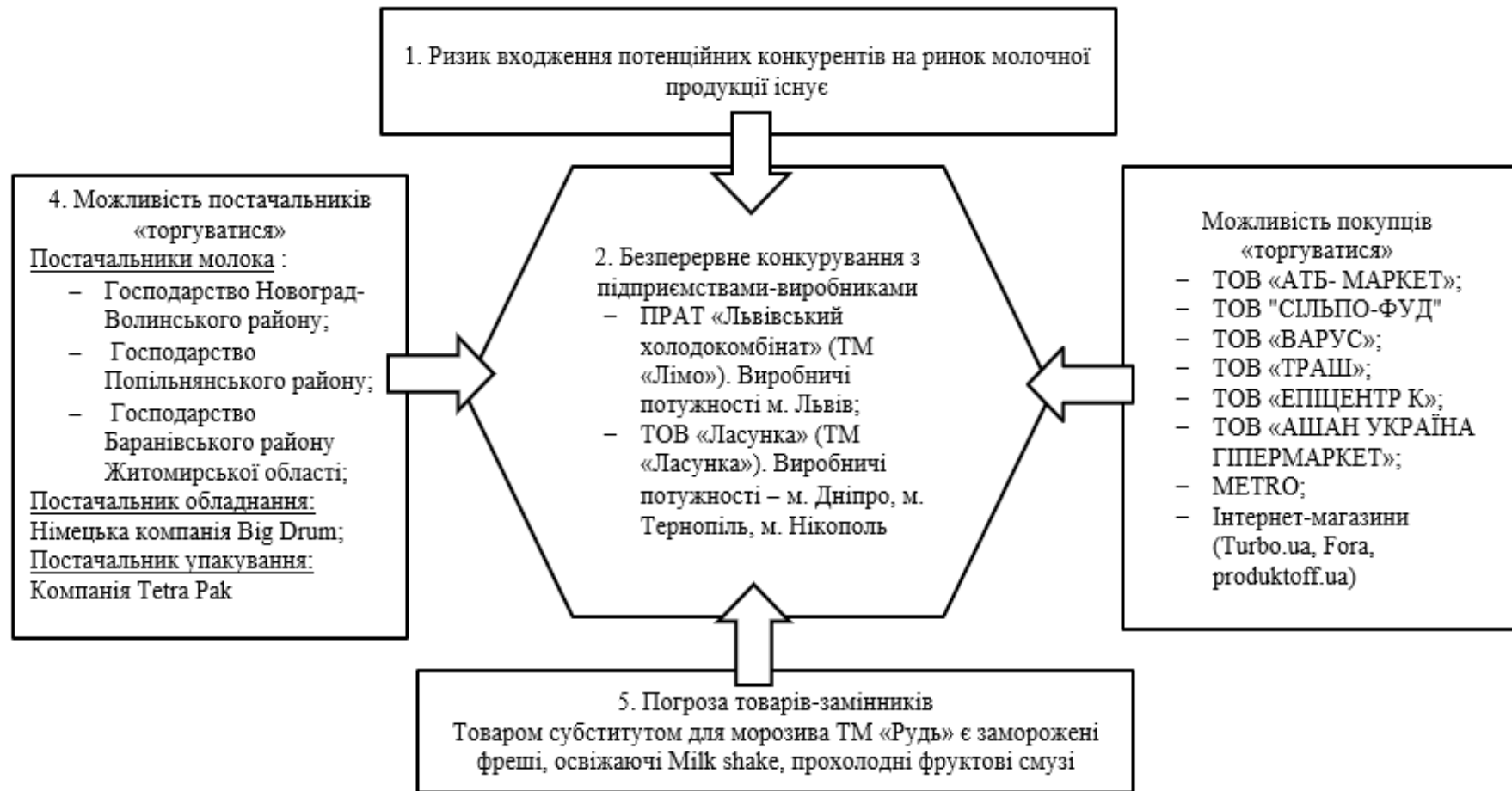


Рисунок 2.7 – Аналіз АТ «Житомирський маслозавод» за методом конкурентних переваг Портера

Отже, для АТ «Житомирський маслозавод» існує ризик входження потенційних конкурентів на ринок молочної продукції. Можливість покупців (ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ін.) «торгуватись» є наразі актуальною. Товаром субститутутом для морозива ТМ «Рудь» наразі є заморожені фреші, прохолодні фруктові смузі та milk shake. Тому підприємству необхідно бути у безперервному процесі самовдосконалення, мати гнучкість та стійкість в умовах наявного конкурентного середовища.

2.4 Аналіз результатів господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод»

Аналіз обсягу виробництва та отриманої виручки від реалізації продукції АТ «Житомирський маслозавод» шляхом дослідження динаміки цих показників за період 2015 – 2022 рр. представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка обсягу виробництва і виручки від реалізації продукції АТ «Житомирський маслозавод» за період 2015 р. – 2022 р.

Рік	Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	Темп росту, %		Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	Темп росту, %	
		базисний	ланцюговий		базисний	ланцюговий
2015 рік	1226242,08	100	100	1529184	100	100
2016 рік	1396648,19	113,90	113,90	1774311	116,03	116,03
2017 рік	1410494,21	115,03	100,99	1945225	109,63	109,63
2018 рік	1432380,45	116,81	101,55	2202922	144,06	113,25
2019 рік	1597694,68	130,29	111,54	2216103	144,92	100,60
2020 рік	1688751,04	137,72	105,70	2205165	144,21	99,51
2021 рік	1873499,12	152,78	110,94	2442870	159,75	110,78
2022 рік	1771209,11	144,44	94,54	2263651	148,03	92,66

Динаміка обсягу виробництва продукції представлена на рисунку 2.8

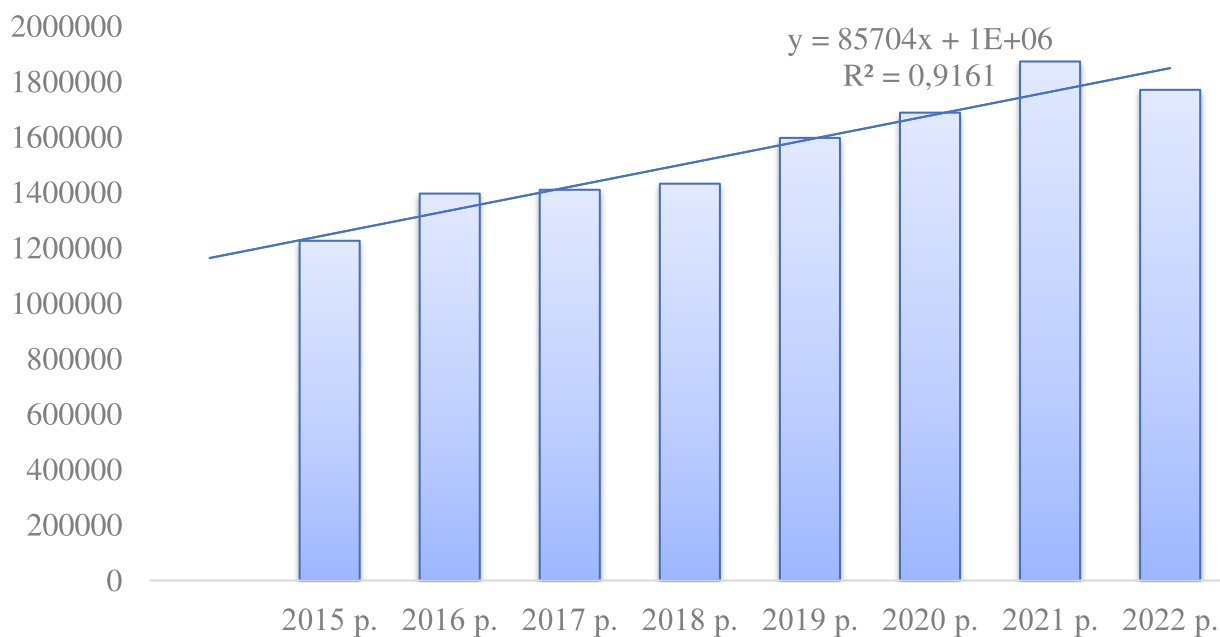


Рисунок 2.8 – Динаміка обсягу виробництва продукції, тис. грн.

Динаміка виручки від реалізації продукції представлена на рисунку 2.9.

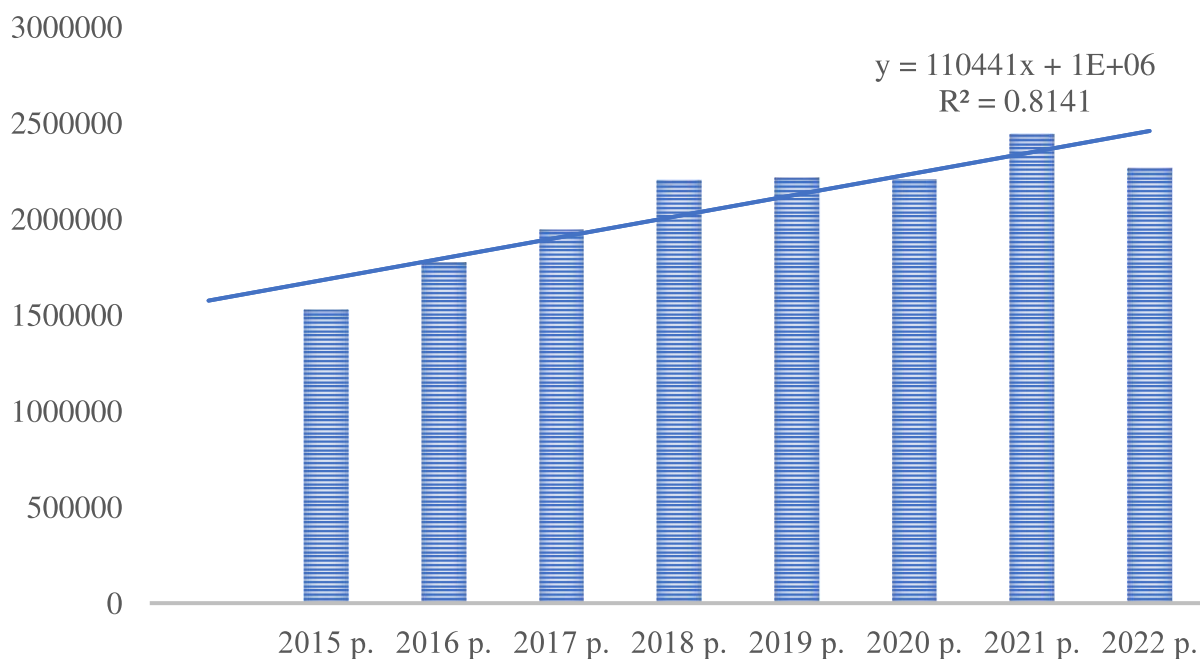


Рисунок 2.9 – Динаміка виручки від реалізації продукції, тис. грн.

Розрахунок середньорічного темпу росту ($T_{сер}$) і темпу приросту ($T_{пр}$) обсягу виробленої продукції підприємства та обсягу виручки від реалізації продукції здійснено за формулами:

$$T_{сер} = \sqrt[n-1]{T_1 \cdot T_2 \cdot \dots \cdot T_n} \quad (2.2)$$

$$T_{np} = T_{сер} - 100 \quad (2.3)$$

Результати розрахунків середньорічних темпів росту та приросту обсягу виробленої продукції підприємства та обсягу виручки від реалізації продукції представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати розрахунків середньорічних темпів росту та приросту обсягу виробленої продукції підприємства та обсягу виручки від реалізації продукції за даними 2015-2022 рр.

Обсяг виробництва продукції		Обсяг виручки від реалізації продукції	
Середньорічний темп росту, %	Середньорічний темп приросту, %	Середньорічний темп росту, %	Середньорічний темп приросту, %
126,4	26,4	133,33	33,33

Обсяги виробництва продукції АТ «Житомирський маслозавод» за вісім досліджуваних років мають в цілому позитивну динаміку, тобто поступово зростали у кожному досліджуваному році (до 2021 р.), але у 2022 р. відбулось невелике скорочення на 5,5% у порівнянні з 2021 р. В порівнянні з кожним попереднім роком обсяги виробництва зростали: у 2016 р. на 13,9 %, у 2017 р. на 0,99 %, у 2018 р. на 1,55 %, у 2019 р. на 11,54 %, у 2020 р. на 5,7 %, у 2021 р. на 10,94 %. В порівнянні з базовим 2015 р. обсяг виробництва зріс у 2016 р. на 13,9%, у 2017 р. на 15,03 %, у 2018 р. на 16,81%, у 2019 р. на 30,29 %, у 2021 р. на 52,78 %, у 2022 р. на 44,44% і склав 1873499,12 тис. грн.

Обсяги виручки від реалізації продукції також мають тенденцію до зростання, але в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. обсяг виручки скоротився на 7,4%. В порівнянні з кожним попереднім роком обсяги виробництва зростали: у 2016 р. на 16,03 %, у 2017 р. на 9,63 %, у 2018 р. на 13,25 %, у 2019 р. на 0,6

%, у 2021 р. на 10,78 %; у 2020 р. було зменшення на 0,49 %. Слід відмітити, що у 2021 р. обсяг виручки від реалізації був найвищим, його зростання – на 59,75% у порівнянні з базовим 2015 роком.

За результатами розрахунків середньорічний темп росту виробництва склав 126,4%, а щодо обсягу виручки від реалізації продукції, то цей показник склав 133,33 %. Тобто, середній темп росту виручки від реалізації продукції перевищував темп росту обсягу виробництва продукції, що є досить позитивним явищем для АТ «Житомирський маслозавод», оскільки, підприємство стежить за тим, що вироблена ним продукція не залежується на складах, а максимально швидко реалізовувалася.

Зведений аналіз результатів господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод», виконаний на основі звітності підприємства [32, 35, 36], представлено у таблиці 2.10.

Аналіз розрахунків, які наведені у таблиці 2.10, показує певне скорочення де-яких основних показників діяльності АТ «Житомирський маслозавод» у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. Так, виручка від реалізації продукції зменшилася на 179219 тис. грн, або на 7,34 %, що мало негативні наслідки для підприємства. І пояснюється це тим фактом, що АТ «Житомирський маслозавод» протягом 2022 р. функціонувало у досить важких економічних та політичних умовах, не типових для стабільного мирного часу.

Обсяг виробленої продукції у 2022 р., зменшився у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. на 102290,01 тис. грн, або на 5,46 %, при цьому зросла середня ціна одиниці реалізованої продукції на 7,1 тис. грн/т. або на 5,05 %, що обумовлено факторами впливу зовнішнього конкурентного середовища та ростом цін на сировину, матеріали, паливо енергію, витрат на оплату праці.

Собівартості продукції виробнича у 2022 р. порівнюючи з 2021 р скоротилася на 337340 тис. грн. або на 17,75%. За рахунок зменшення собівартості валовий прибуток зріс на 158121 тис. грн. або на 29,13 %. Внаслідок зниження повної собівартості реалізованої продукції прибуток від реалізації продукції збільшився на 180479 тис. грн. або на 143,95 %.

Таблиця 2.10 – Зведений аналіз результатів господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод»

№ з/п	Найменування показників	Індекс	Од. виміру	Роки					Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Виручка від реалізації продукції	Вр	тис. грн.	2202922	2216103	2205165	2442870	2263651	-179219	-7,34
2	Обсяг виробленої продукції:	Q								
	у натуральному виразі:		тис. т	52,45	53,70	54,05	55,75	50,85	-4,9	-8,79
	у вартісному виразі:		тис. грн.	1432380,45	1597694,68	1688751,04	1873499,12	1771209,11	-102290,01	-5,46
3	Середня ціна одиниці реалізованої продукції	Спр	тис. грн./т.	87,45	112,46	130,83	140,48	147,58	7,1	5,05
4	Собівартість реалізованої продукції виробнича	Срв	тис. грн.	1619340	1581147	1643237	1899982	1562642	-337340	-17,75
5	Валовий прибуток	Пв	тис. грн.	583652	634956	561928	542888	701009	158121	29,13
6	Собівартість реалізованої продукції повна	Срп	тис. грн.	1961773	1976919	2000489	2317496	1957798	-359698	-15,52
7	Прибуток від реалізації продукції	Прп	тис. грн.	241149	239184	204676	125374	305853	180479	143,95
8	Середньорічна вартість основних засобів	Фос	тис. грн.	790706	897883	891255,5	922511	921482,5	-1028,5	-0,11
9	Оборотні кошти	Фоб	тис. грн.	448065	477894	565191,5	753380	1030744	277364	36,82

Кінець таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
10	Чисельність промислово-виробничого персоналу	qpvp	осіб	873	763	661	608	594	-14	-2,30
11	Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	W	тис. грн. / особу	2523,39	2904,46	3336,10	4017,88	3810,86	-207,02	-5,15
12	Річна продуктивність праці працівників у натуральному вимірюванні	W	т./ особу.	60,08	70,38	81,77	91,69	85,61	-6,08	-6,63
13	Фондовіддача основних фондів:	ФВ	грн. / грн.							
	за виручкою			2,79	2,47	2,47	2,65	2,46	-0,19	-7,23
	за витратами виробництва			2,05	1,76	1,84	2,06	1,70	-0,36	-17,66
14	Фондоозброєність	ФО	тис.грн/ особу	905,73	1176,78	1348,34	1517,29	1551,32	34,03	2,24
15	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Коб	обертів	4,92	7,37	3,91	3,24	2,20	-1,04	-32,1
16	Фінансовий результат від операційної діяльності	Поп	тис. грн.	232834	227838	205683	119381	311418	192037	160,86
17	Чистий прибуток	Пч	тис. грн.	138203	134363	130926	59332	203805	144473	243,50
19	Рентабельність продукції	Рп	%	36,04	40,16	34,2	28,57	44,86	16,29	-

Вартість основних виробничих засобів мала незначне зменшення у 2022 р. у порівнянні з 2021р. – на 1028,5 тис. грн. або на 0,11 %, через планову ліквідацію морально та фізично застарілого обладнання і також через інші причини, пов'язані з умовами воєнного стану. Величина оборотних коштів у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. зросла на 277364 тис. грн. або на 36,82%.

Також простежується поступове скорочення чисельності промислово-виробничого персоналу внаслідок зменшення обсягу виробництва продукції, а також оскільки підприємство поступово впроваджує більш сучасну автоматизовану систему виробництва, яка не потребує задіяння великої кількості працівників, і це добре. У 2022 р. у порівнянні з 2021р. знизилась річна продуктивності праці у натуральному вимірюванні на 6,63%.

Також при скороченні виручки від реалізації продукції і зменшенні вартості основних засобів відбулося зменшення фондівіддачі як за виручкою, так і за витратами виробництва, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів підприємства. Знизився і коефіцієнт оборотності оборотних коштів (на 1,04 оберти або на 32,1 %), що свідчить про зниження ефективності використання оборотних засобів підприємства.

Найголовніше це те, що чистий прибуток АТ «Житомирський маслозавод» у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. значно збільшився і склав 203805 тис. грн., а у 2021 р. він становив 59332 тис. грн. Тобто, у 2022 р. прибуток виріс на 144473 тис. грн. або на 243,5 % (майже у 3,5 рази). Такий результат підприємство отримало за рахунок зниження собівартості продукції.

Провівши аналіз фондоозброєності за 2018-2022 рр., можна зробити висновок про те, що збільшення фондоозброєності у 2019 р. у порівнянні з 2018 р., і також у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. пов'язане зі зростанням середньорічної вартості основних засобів, а у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. та в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. – зі зменшенням чисельності працюючих.

Рентабельність продукції значно зросла у 2022 р. і склала 44,86 %, тобто стала більшою на 16,29%, ніж у 2021 р. і це є позитивним результатом для підприємства.

2.5 Аналіз основних засобів АТ «Житомирський маслозавод»

Аналіз основних засобів підприємства передбачає визначення стану, динаміки, руху, ефективності їх використання. Вихідні дані для аналізу основних засобів АТ «Житомирський маслозавод» представлені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Вихідні дані для аналізу основних засобів АТ «Житомирський маслозавод» та ступінь їх зносу

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп росту, %		
					2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	2216103	2205165	2442870	2263651	99,51	110,78	92,66
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	986	856	757	739	86,82	88,43	97,62
Залишкова вартість основних засобів на початок року, тис. грн.	909723	886043	896468	948554	97,40	101,18	105,81
Залишкова вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	886043	896468	948554	894411	101,18	105,81	94,29
Первісна вартість ОЗ на початок року, тис. грн.	1437511	1540677	1663396	1807394	107,18	107,97	108,66
Первісна вартість ОЗ на кінець року, тис. грн.	1540677	1663396	1807394	1895212	107,97	108,66	104,86
Знос основних засобів на початок року, тис. грн.	527788	654634	766928	858840	124,03	117,15	111,98
Знос основних засобів на кінець року, тис. грн.	654634	766928	858840	1000801	117,15	111,98	116,53
Коефіцієнт зносу на початок року	0,367	0,425	0,461	0,475	115,8	108,47	103,04
Коефіцієнт зносу на кінець року	0,425	0,461	0,475	0,528	108,47	103,04	111,16

Динаміка первісної та залишкової вартості основних засобів АТ «Житомирський маслозавод» представлена на рисунку 2.10.

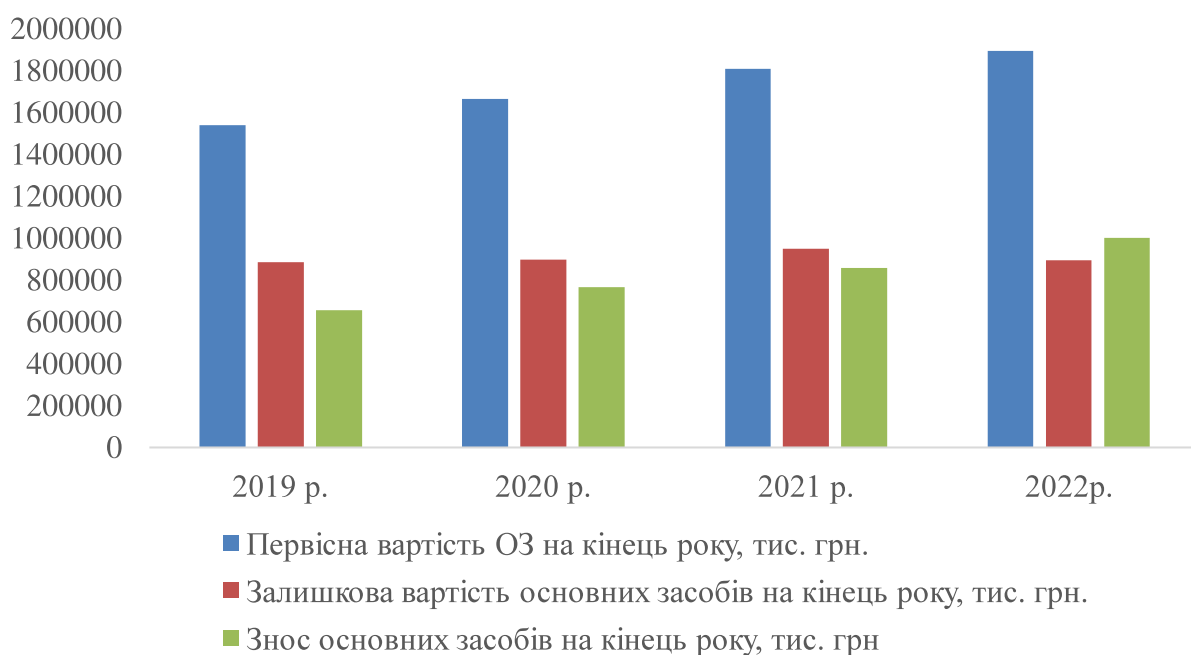


Рисунок 2.10 – Вартість основних засобів АТ «Житомирський маслозавод» на кінець року за 2019-2022 рр., тис. грн.

Первісна вартість основних засобів АТ «Житомирський маслозавод» з початку 2019 р. до початку 2020 р. зросла на 7,18% і становила 1540677 тис. грн, а знос зріс на 24,03 % і склав 654634 тис. грн. З початку 2020 р. до початку 2021 р. первісна вартість основних засобів зросла на 7,97 % і склала 1663396 тис. грн, а знос зріс на 17,15 % і склав 766928 тис. грн. Протягом 2021 р. також зростали і первісна вартість основних засобів, і знос – на 8,66 % і 11,98 % відповідно. протягом 2022 р. первісна вартість основних засобів зросла на 4,86% і склала 1807394 тис. грн, знос збільшився на 16,53 % і склав 1000801 тис. грн.

Залишкова вартість основних засобів протягом 2019 р. зменшилася на 2,6 %, протягом 2020 р. зросла на 1,18 %, протягом 2021 р. збільшилася на 5,81 %, протягом 2022 р. зменшилася на 5,71 %. Зниження залишкової вартості основних засобів у 2019 р. і в 2022 р. пов'язане з більшим підвищенням їх зносу, ніж в інші роки.

Ступінь зносу основних засобів щорічно зростала – з 0,367 на початок 2019 р. 0,528 на кінець 2022 р., тобто у 2019 р. – в 1,158 раз, у 2020 р – в 1,0847 раз, у 2021 р. – в 1,0304 раз, у 2022 р. – в 1,1116 раз. На кінець 2022 р. ступінь зносу основних засобів вже перевищує 50 % і складає 52,8 %.

Для дослідження руху основних засобів підприємства буде здійснено розрахунок наступних груп показників: коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття основних засобів підприємства.

Коефіцієнт оновлення основних фондів характеризує частку нових, введених в дію у звітному періоді основних засобів підприємства у складі всіх основних засобів, що наявні на кінець звітного періоду.

Коефіцієнт вибуття основних засобів дає можливість побачити, яка частка основних засобів, що наявні на початок звітного періоду, вибула за цей період по причині морального та фізичного зношування.

Результати аналізу руху основних засобів АТ «Житомирський маслозавод» представлено у таблиці 2.12.

За даними таблиці 2.12 спостерігається збільшення вартості основних засобів АТ «Житомирський маслозавод». Коефіцієнт введення (оновлення) основних засобів у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. зріс на 16,65 %, у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. зменшився на 7,01 %, у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. зріс на 3,58 %. Тобто, у 2022 р. частка введених в експлуатацію у звітному періоді основних засобів у складі усіх основних засобів підприємства, від наявних на кінець звітного періоду становила 11,27. Рівні коефіцієнта оновлення вищі, ніж рівні коефіцієнта вибуття. Коефіцієнт вибуття основних засобів збільшувався з кожним роком, у 2022 р. становив 6,36. Це свідчить про те, що АТ «Житомирський маслозавод» з кожним роком виводило з експлуатації все більшу кількість основних засобів.

Вагомим та важливим фактором підвищення ефективності виробництва на промисловому підприємстві є забезпеченість їх основними виробничими засобами в необхідній кількості і постійна їх експлуатація (повне завантаження виробничих потужностей).

Таблиця 2.12 – Аналіз руху основних засобів АТ «Житомирський маслозавод»

Основні засоби	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2020 р. / 2019 р.		Відхилення 2021 р. / 2020 р.		Відхилення 2022 р. / 2021 р.	
					абсо- лютне., тис. грн.	відно- сне, %	абсо- лютне., тис. грн.	відно- сне, %	абсо- лютне., тис. грн.	відно- сне, %
Залишкова вартість на початок року, тис. грн	909723	886043	896468	948554	-23680	-2,6	425	0,05	52086	5,81
Надійшло, тис. грн	65678	89755	93452	112776	24077	36,66	3697	4,12	19324	20,68
Переоцінка, тис. грн	32567	56784	62345	76956	24217	74,36	5561	9,79	14611	23,43
Вибуло тис. грн	23680	28560	45238	58633	4880	20,61	16678	58,4	13395	29,61
Залишкова вартість на кінець року, тис. грн	886043	896468	948554	894411	425	0,05	62086	7,00	-54143	-5,71
Коефіцієнт введення (оновлення) основних засобів	10,03	11,70	10,88	11,27	1,67	16,65	-0,82	-7,01	0,39	3,58
Коефіцієнт вибуття основних засобів	2,64	3,20	4,91	6,36	0,56	21,21	1,71	53,43	1,45	29,53

Озброєність працівників засобами праці оцінимо за допомогою показника фондоозброєності, який показує, яка частина вартості основних виробничих засобів припадає на одного працівника основної діяльності або одного робітника. Аналіз фондоозброєності праці АТ «Житомирський маслозавод» представлено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз фондоозброєності праці АТ «Житомирський маслозавод»

Назва показників	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2020 р. від 2019 р.	Відхилення 2021 р. від 2020 р.	Відхилення 2022 р. від 2021 р.
Середньо-облікова чисельність персоналу, осіб	763	661	608	594	-102	-53	-14
Вартість основних засобів, тис. грн.	897883	891255,5	922511	921482,5	-6627,5	31255,5	-1028,5
Фондоозброєність, тис. грн./особу	1176,78	1348,34	1517,29	1551,32	171,56	168,95	34,03

Фондоозброєність праці працівників підприємства у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. збільшилася на 171,56 тис. грн./особу, у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. зросла на 168,95 тис. грн./особу, у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. збільшилася на 34,03 тис. грн./особу. Тільки у 2021 р. збільшення фондоозброєності пов'язане зі зростанням середньорічної вартості основних засобів, у 2020 р. і в 2022 р. збільшення фондоозброєності праці пов'язане зі зменшенням чисельності працівників підприємства.

Ефективність використання основних засобів оцінимо за допомогою таких показників як: фондвіддача, фондомісткість. Аналіз використання основних засобів АТ «Житомирський маслозавод» наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз використання основних засобів АТ «Житомирський маслозавод»

Назва показників	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2020 р. / 2019 р.		Відхилення 2021 р. / 2020 р.		Відхилення 2022 р. / 2021 р.	
					абсолютне., тис. грн.	відносне, %	абсолютне., тис. грн.	відносне, %	абсолютне., тис. грн.	відносне, %
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	1597694,68	1688751,04	1873499,12	2013459,11	91056,36	5,7	184748,08	10,94	139959,99	7,47
Вартість основних засобів, тис. грн	897883	891255,5	922511	921482,5	-6627,5	-0,74	31255,5	3,51	-1028,5	-0,11
Фондомісткість, грн./грн.	0,56	0,53	0,49	0,46	-0,03	-6,09	-0,04	-6,7	-0,03	-7,05
Фондовіддача, грн./грн.	1,78	1,89	2,03	2,19	0,12	6,49	0,14	7,18	0,16	-7,59

Фондовіддача виражає ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих засобів. Фондомісткість характеризує забезпеченість підприємства основними засобами.

Проведений аналіз показав, що фондомісткість щорічно зменшувалася: у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. на 0,03 грн./грн., у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. на 0,04 грн./грн., у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. на 0,03 грн./грн. Відповідно фондовіддача щорічно зростала: у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. на 0,12 грн./грн., у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. на 0,14 грн./грн., у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. на 0,16 грн./грн. Така динаміка показників ефективності використання основних засобів є позитивною. Тобто, у 2020 р. відношення вартості основних засобів підприємства до вартості виготовленої продукції була найвищим, а саме – 0,56 грн. вартості основних засобів на 1 грн. виготовленої продукції. У 2022 р. це відношення було найнижчим, а саме – 0,46 грн. вартості основних засобів АТ «Житомирський маслозавод» припадало на 1 грн. вартості виробленої продукції.

Таким чином, ефективність використання основних засобів підприємства з 2019 р. до 2022 р. зростає.

2.6 Аналіз оборотних засобів АТ «Житомирський маслозавод»

Аналіз оборотних засобів підприємства проводиться з метою оцінювання ефективності правління ліквідними активами та виявлення можливостей для покращення управління оборотним капіталом.

Аналіз оборотних засобів АТ «Житомирський маслозавод» за їх середньорічною вартістю представлено у таблиці 2.15.

Середньорічна вартість оборотних активів у 2022 р. у порівнянні з 2021 р., збільшилась на 277364 тис. грн, або на 36,82 %. В їх складі зростає середньорічна вартість запасів на 55321 тис. грн. або на 8,76 %, що може бути негативним для підприємства через замороження коштів у запасах.

Таблиця 2.15 – Аналіз оборотних засобів АТ «Житомирський маслозавод»

Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
1. Оборотні активи, тис. грн	753380	1030744	277364	36,82
2. Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	52378,0	306817,5	254439,5	485,78
3. Запаси, тис. грн.	294958	350279	55321	18,76
4. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	347059,5	322958,0	-24101,5	-6,94
5. Кредиторська заборгованість, тис. грн.	534886	651765	116879	21,85
6. Чисті оборотні активи, тис. грн.	218494	378979	160485	73,45
7. Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	2442870	2263651	-179219	-7,34
8. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,24	2,20	-1,04	-32,1
9. Тривалість обороту оборотних активів, днів	112,65	165,91	53,26	47,28
10. Коефіцієнт покриття	1,41	1,58	0,17	12,06

Суттєво підвищився розмір статті активу «Гроші та їх еквіваленти» – на 254439,5 тис. грн. або у 5,86 раза у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. Зростання грошових еквівалентів може бути позитивним для АТ «Житомирський маслозавод», оскільки це означає, що воно має більше грошей для здійснення інвестицій, виплати заробітної плати, погашення заборгованості. Але це може свідчити і про негативний факт відволікання грошових коштів з обороту.

Дебіторська заборгованість у 2022 р. скоротилась на 24101,5 тис. грн. або на 6,94 %, і це є позитивною зміною. Кредиторська заборгованість навпаки збільшилась на 116879 тис. грн. або на 21,85%. Це може означати: 1) збільшення обсягу закупівель: якщо підприємство здійснювало більше закупівель у звітному періоді, то це може призвести до збільшення заборгованості перед постачальниками; 2) розширення кредитних угод: підприємство уклало нові кредитні угоди з постачальниками, що призводить до збільшення заборгованості; 3) затримки у сплаті рахунків: якщо підприємство затримувало платежі по зобов'язаннях, то це могло призвести до накопичення заборгованості.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. скоротився і становив 2,20, тобто зменшився на 32,1 %. Зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів відбулося через зниження обсягу продажів та збільшення середньорічної вартості оборотних активів (внаслідок збільшення запасів та грошових коштів). Коефіцієнт покриття у 2022 р. зріс на 12,06% і становив 1,58. Зростання коефіцієнта покриття означає, що підприємство має кращу здатність покрити свої фінансові зобов'язання зі своїх грошових потоків або прибутку. Причиною зростання даного коефіцієнта є збільшення прибутковості підприємства у 2022 р. у порівнянні з 2021 р.

2.7 Аналіз балансу АТ «Житомирський маслозавод».

Вертикальний та горизонтальний аналіз балансу АТ «Житомирський маслозавод» представлено у таблицях 2.16 і 2.17 відповідно.

Валюта балансу щорічно збільшувалася, у 2022 р. вона зросла на 11,69 %. Результати аналізу структури балансу АТ «Житомирський маслозавод», що представлені у таблиці 2.16, показали: питома вага оборотних активів на кінець 2022 р. склала 55,04 %, що вище ніж питома вага необоротних активів (44,96 %); на кінець 2022 р. у порівнянні з 2021 р. питома вага необоротних активів зменшилася, а оборотних активів зросла на 9,87 %; найбільше зросла питома вага грошових коштів і поточних фінансових інвестицій – на 22,87 %.

Таблиця 2.16 – Аналіз структури балансу АТ «Житомирський маслозавод», тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду				Темп приросту 2022р/2021р, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву				Абс. відх. структури 2022 р. від 2021 р.
	2019	2020	2021	2022		2019	2020	2021	2022	
Актив										
Необоротні активи	981889	1054795	1059946	970586	- 8,43	66,41	62,47	54,83	44,96	-9,87
Оборотні активи:	496709	633674	873086	1188402	36,12	33,59	37,53	45,17	55,04	9,87
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	36981	48213	56543	557092	885,25	2,5	2,86	2,93	25,80	22,87
дебіторська заборгованість	277871	366215	444702	297897	- 33,01	18,79	21,69	23,01	13,80	-9,21
матеріальні обігові кошти	181398	218644	371272	329286	- 11,31	12,27	12,94	19,21	15,25	-3,96
інші обігові кошти	11	42	24	3682	у 153,4 раза	0,0007	0,0025	0,0012	0,1700	0,17
Витрати майбутніх періодів	448	560	545	445	- 18,35	0,0300	0,033	0,0282	0,0206	-0,01
БАЛАНС	1478598	1688469	1933032	2158988	11,69	100	100	100	100	-
Пасив										
Власний капітал:	1099867	1226616	1284795	1488014	15,82	74,39	72,65	66,47	68,92	2,45
статутний капітал	9292	5341	5341	5341	0	0,63	0,32	0,28	0,25	-0,03
нерозподілений прибуток	1090575	1221275	1279454	1482673	15,88	73,76	72,33	66,19	68,67	2,48
Довгострокові зобов'язання	2357	26274	14044	1637	-88,34	0,15	1,56	0,73	0,08	-0,65
Поточні зобов'язання:	376374	435579	634193	669337	5,54	25,46	25,79	32,81	31,00	-1,81
кредиторська заборгованість	88665	114195	148796	82984	-44,23	5,99	6,76	7,70	3,84	-3,86
короткострокові кредити	205887	208600	394828	527300	33,55	13,92	12,35	20,43	24,42	3,99
інші короткострокові зобов'язання	81822	112784	90569	59053	-34,80	5,53	6,68	4,69	2,74	-1,95
БАЛАНС	1478598	1688469	1933032	2158988	11,69	100	100	100	100	0

Таблиця 2.17 – Горизонтальний аналіз структури балансу АТ «Житомирський маслозавод», тис. грн

Статті балансу	Значення на кінець періоду				Відхилення 2022 р. / 2021 р.		Відхилення 2022 р. / 2020 р.		Відхилення 2022 р. / 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	абсолютне	відносне	абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
Актив										
Необоротні активи	981889	1054795	1059946	970586	-89360	-8,43	-84209	-7,98	-11303	-1,15
Оборотні активи:	496709	633674	873086	1188402	315316	36,12	554728	87,54	691693	139,26
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	36981	48213	56543	557092	500549	885,25	508879	1055,48	520111	1406,43
дебіторська заборгованість	277871	366215	444702	297897	-146805	-33,01	-68318	-18,66	20026	7,21
матеріальні обігові кошти	181398	218644	371272	329286	-41986	-11,31	110642	50,60	147888	81,53
інші обігові кошти	11	42	24	3682	3658	15241,67	3640	8666,67	3671	33372,73
Витрати майбутніх періодів	448	560	545	445	-100	-18,35	-115	-20,54	-3	-0,67
БАЛАНС	1478598	1688469	1933032	2158988	225956	11,69	470519	27,87	680390	46,02
Пасив										
Власний капітал:	1099867	1226616	1284795	1488014	203219	15,82	261398	21,31	388147	35,29
уставний капітал	9292	5341	5341	5341	0	0	0	0	-3951	-42,52
нерозподілений прибуток	1090575	1221275	1279454	1482673	203219	15,88	261398	21,40	392098	35,95
Довгострокові зобов'язання	2357	26274	14044	1637	-12407	-88,34	-24637	-93,77	-720	-30,55
Поточні зобов'язання:	376374	435579	634193	669337	35144	5,54	233758	53,67	292963	77,84
кредиторська заборгованість	88665	114195	148796	82984	-65812	-44,23	-31211	-27,33	-5681	-6,41
короткострокові кредити	205887	208600	394828	527300	132472	33,55	318700	152,78	321413	156,11
інші короткострокові зобов'язання	81822	112784	90569	59053	-31516	-34,80	-53731	-47,64	-22769	-27,83
БАЛАНС	1478598	1688469	1933032	2158988	225956	11,69	470519	27,87	680390	46,02

У структурі пасиву на кінець 2022 р. переважає власний капітал (68,92 %), його питома вага за 2022 р. зросла на 2,45 %; питома вага поточних зобов'язань на кінець 2022 р. склала 31 %, вона знизилася за 2022 р. на 1,81 %; питома вага довгострокових зобов'язань на кінець 2022 р. низька – 0,08 %, вона знизилася протягом 2022 р. на 0,65 %.

Горизонтальний аналіз балансу показав, що на кінець 2022 р. в порівнянні з кінцем 2019 р. вартість необоротних активів зменшилася на 11303 тис. грн. або на 1,15%, а відносно кінця 2021 р. зменшилася на 89360 тис. грн. або на 8,43 %. Величина оборотних активів на кінець 2022 р. у порівнянні з кінцем 2019 р. суттєво збільшилася – на 691693 тис. грн, або на 139,26%.

Аналізуючи пасив балансу підприємства за 2019-2022 рр. простежується тенденція поступового зростання власного капіталу підприємства: на кінець 2022 р. в порівнянні з кінцем 2019 р. – на 388147 тис. грн. або на 35,29 % та в порівнянні з кінцем 2021 р. – на 203219 тис. грн. або на 15,82 %, в тому числі за рахунок зростання нерозподіленого прибутку, що є позитивним результатом для АТ «Житомирський маслозавод». На кінець 2022 р. у порівнянні з кінцем 2021 р. відбулось збільшення нерозподіленого прибутку на 203219 тис. грн, або на 15,88 %. На кінець 2022 р. значно зросла сума короткострокових кредитів і склала 527300 тис. грн., це на 132472 тис. грн. або на 33,55 % більше, ніж на кінець попереднього періоду; кредиторська заборгованість скоротилася на 65812 тис. грн. або на 44,23 %. Поточні зобов'язання протягом 2022 р. зросли на 35144 тис. грн. або на 5,54 %. Протягом 2022 р. кількість довгострокових зобов'язань скоротилася на 12407 тис. грн. або на 88,34 %.

2.8 Аналіз фінансового стану підприємства

Аналіз фінансового стану передбачає дослідження фінансової стійкості, ліквідності і платоспроможності, ділової активності і прибутковості підприємства. Аналіз ліквідності АТ «Житомирський маслозавод» шляхом розрахунку відносних показників представлено у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Аналіз відносних показників ліквідності АТ «Житомирський маслозавод»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення 2022 р./ 2020 р.	Абсолютне відхилення 2022 р./ 2021 р.
					2020 р.	2021 р.	2022 р.		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ka	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	>0,2	0,111	0,098	0,471	0,360	0,373
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,6-0,8	0,951	0,856	1,040	0,089	0,184
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1101+1110+1102+1103+1104)+(1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	>2	1,453	1,407	1,107	-0,346	-0,300

Аналіз ліквідності АТ «Житомирський маслозавод» за період 2020-2022 рр. показав, що даний суб'єкт господарювання має достатню кількість грошових коштів на кінець 2022 р., оскільки, коефіцієнт абсолютної ліквідності більше рекомендованого значення: на кінець 2021 р. цей показник склав 0,098, а на кінець 2022 р. підвищився до 0,471. Коефіцієнт швидкої ліквідності перевищує рекомендовані значення (0,6-0,8) і на кінець 2022 р. склав 1,040, це означає, що підприємство успішно дотримується правил погашення кредиторської заборгованості в залежності від надходження дебіторської заборгованості. Стосовно коефіцієнту покриття (загальної ліквідності), то видно, що оборотні кошти, які є в розпорядженні підприємства перевищують поточні зобов'язання (коефіцієнт на кінець 2022 р. становив 1,107), але значення показника менше нормативного і спостерігається його щорічне зменшення. Це може бути негативним для підприємства, оскільки, заморожується певна кількість товарів і запасів, що є на складі АТ «Житомирський маслозавод». Таким чином, загальна ліквідність підприємства знизилася.

Аналіз ліквідності балансу АТ «Житомирський маслозавод» шляхом дослідження абсолютних показників представлено у таблиці 2.19. Для визначення абсолютної ліквідності проведено порівняння груп активів за ступенем зниження ліквідності ($A1, A2, A3, A4$) та груп пасивів за терміновістю їх повернення ($П1, П2, П3, П4$). Умови абсолютної ліквідності додержані, якщо співвідношення відповідає наступним значенням:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4, \quad (2.4)$$

Розрахувавши абсолютні показники ліквідності балансу АТ «Житомирський маслозавод», що представлені у таблиці 2.19, можна зробити висновок про те, що наразі П1 (пасиви найбільш термінові) є більшими, ніж А1 (найбільш ліквідні активи), тобто, у підприємства недостатня кількість найбільш ліквідних активів; також у підприємства недостатньо активів, що швидко реалізуються ($A2 < П2$).

Таблиця 2.19 – Аналіз абсолютної ліквідності балансу АТ «Житомирський маслозавод», тис. грн.

Актив	31.12. 2021 р.	31.12. 2022 р.	Пасив	31.12. 2021 р.	31.12. 2022 р.	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12.	31.12.
						2021 р.	2022 р.
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	56543	557092	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	148796	82984	-92253	474108
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	444702	297897	2. Пасиви короткострокові (П2)	485397	586353	-40695	-288456
3. Низько-ліквідні активи (А3)	371841	333413	3. Пасиви довгострокові (П3)	14044	1637	357797	331776
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	1059946	970586	4. Пасиви постійні (П4)	1284795	1488014	-224849	-517428
Баланс	1933032	2158988	Баланс	1933032	2158988	-	-

Стосовно низько-ліквідних активів, то підприємство має їх достатню кількість ($A3 > P3$), які утворені за рахунок довгострокових пасивів підприємства. І також, у підприємства перевищена кількість пасивів, які ми виносимо до постійних ($A4 < P4$).

Можна зробити висновок про низьку ліквідність підприємства.

Аналіз фінансової стійкості АТ «Житомирський маслозавод» представлено у таблиці 2.20. Розрахунок фінансової стійкості АТ «Житомирський маслозавод» показав незадовільні результати, оскільки, підприємство працює в умовах недостатності власного оборотного капіталу. Це призводить до того, що в чисельнику коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами утворюється мінус і до негативного значення у результаті цього показника. Коефіцієнт фінансової незалежності підприємства на кінець 2022 р. у порівнянні з кінцем 2021 р. скоротився на 0,016 або на 2,2% тобто, зменшилася частка власного капіталу (питома вага власного капіталу у валюті балансу) і на 0,048 або на 6,61% у порівнянні з кінцем 2020 р.

Таблиця 2.20 – Аналіз фінансової стійкості АТ «Житомирський маслозавод»

Показник	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення	
			2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р./2021 р.	2022р./2020 р.
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,726	0,693	0,678	-0,015	-0,048
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095) / \Phi.1.1300$	-0,141	-0,175	-0,131	0,044	0,010
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Запаси / Власний капітал	$\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	0,178	0,235	0,137	-0,098	-0,041

Але, ця сума є все одно, значною, оскільки, власний капітал АТ «Житомирський маслозавод» становить 67,8%, що більше нормативного 50 %, а залучений складає тільки 32,2%. Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. зменшився на 0,098.

Показники ділової активності АТ «Житомирський маслозавод» представлено у таблиці 2.21.

Оцінка ділової активності АТ «Житомирський маслозавод» буде проведена за допомогою «золотого правила господарювання»: додержання випереджаючих темпів зростання прибутку (T_n), виручки від реалізації (T_v) та активів (T_a) за таким порядком:

$$T_n > T_v > T_a > 100\%, \quad (2.5)$$

Розрахувавши темпи зростання показників ділової активності АТ «Житомирський маслозавод» виявилось, що у 2021 р. вся нерівність не виконувалася:

$$T_n (45,32\%) < T_v (110,78 \%) < T_a (114,48\%)$$

Таблиця 2.21 – Показники ділової активності АТ «Житомирський маслозавод»

Показник	Позначення темпу зростання	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021р. / 2020 р.		2022р. / 2021 р.	
					абсол. відхил.	темп зростання, %	абсол. відхил.	темп зростання, %
Чистий прибуток, тис. грн.	Тп	130926	59332	203805	-71594	45,32	144473	343,5
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	Тв	2205165	2442870	2263651	237705	110,78	-179219	92,66
Величина активів, тис. грн.	Та	1688469	1933032	2158988	244563	114,48	225956	111,69

У 2022 р. в порівнянні з 2021 р. позитивним є те, що значно зросли темпи зростання чистого прибутку, але негативним виявилось те, що темпи зростання виручки були меншими, ніж темпи зростання величини активів:

$$T_n (343,5\%) > T_v (92,66\%) < T_a (111,69\%)$$

Таким чином, у 2022 р. ділова активність АТ «Житомирський маслозавод» покращилася.

Результативність та ефективність господарювання АТ «Житомирський маслозавод» оцінимо на основі розрахунку показників рентабельності, які наведено у таблиці 2.22.

У 2021 р. в порівнянні з 2020 р. всі показники рентабельності знизилися через зменшення прибутків підприємства; у 2022 р. в порівнянні з 2021 р., всі показники зросли: рентабельність продукції склала 44,86%, тобто зросла на 16,3%; рентабельність операційної діяльності склала 14,9%, тобто зросла на 9,9%; рентабельність звичайної діяльності зросла на 9,6 %; рентабельність активів зросла на 6,7%; рентабельність власного капіталу склала майже 18%, а це більше на 12,1%, ніж у минулому році. Цьому посприяло підвищення прибутків підприємства. Отже, у 2022 р. ефективність функціонування АТ «Житомирський маслозавод» підвищилася.

Таблиця 2.22 – Показники рентабельності АТ «Житомирський маслозавод», %

№	Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2021 р./2020 р.	Абсолютне відхилення 2022 р./2021 р.
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2.050 * 100$	34,196	28,573	44,860	-5,62	16,287
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$	31,634	5,023	14,905	-26,61	9,882
3	Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290/\Phi 2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100$	7,822	3,116	12,742	-4,71	9,626
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	7,754	3,277	9,961	-4,48	6,684
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495*100$	13,115	5,898	17,996	-7,22	12,098
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595+ \Phi.1.1695)*100$	34,831	13,343	37,825	-21,49	24,482
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095*100$	15,251	7,004	24,574	-8,25	17,570
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195*100$	25,387	9,830	24,205	-15,56	14,375
9	Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	25,482	22,223	30,968	-3,26	8,745
10	Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000*100$	5,937	2,429	9,003	-3,51	6,575
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+ \Phi.2.2120)*100$	9,284	4,873	13,357	-4,41	8,484

Так як саме операційна діяльність підприємства зазвичай здійснює найбільш вагомий внесок у формування рівня чистого прибутку підприємства, то наступним етапом визначимо які фактори позитивно, а які негативно вплинули на зміну фінансового результату від операційної діяльності АТ «Житомирський маслозавод» у 2022 р. в порівнянні з 2021 р., користуючись методом ланцюгових підстановок за наступною формулою:

$$\Phi OD = ЧД - C_{PI} + IOД - АВ - ВЗ - IOB, \quad (2.6)$$

Вихідні дані для здійснення факторного аналізу прибутку від операційної діяльності АТ «Житомирський маслозавод» представлено у таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 – Вихідні дані для здійснення факторного аналізу прибутку (збитку) від операційної діяльності АТ «Житомирський маслозавод»

Показники	Позначення	Роки		Відхилення (+,-)
		2021	2022	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	ЧД	2442870	2263651	-179219
Собівартість реалізованої продукції	C_{PI}	1899982	1562642	-337340
Інші операційні доходи	IOД	7211	67883	+60672
Адміністративні витрати	АВ	75114	70504	-4610
Витрати на збут	ВЗ	342400	324652	-17748
Інші операційні витрати	IOB	13204	62318	+49114
Фінансовий результат від операційної діяльності	ΦOD	119381	311418	+192037

$$\Phi OD_{\delta} = ЧД_{\delta} - C_{PI \delta} + IOД_{\delta} - АВ_{\delta} - ВЗ_{\delta} - IOB_{\delta}, \quad (2.7)$$

$$\Phi OD_{\delta} = 119381 \text{ тис. грн.}$$

$$\Phi OD_{зв} = 311418 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \Phi OD = 311418 - 119381 = 192037 \text{ тис. грн.}$$

$$\Phi OD_1 = ЧД_{зв} - C_{PI \delta} + IOД_{\delta} - АВ_{\delta} - ВЗ_{\delta} - IOB_{\delta}, \quad (2.8)$$

Аналогічно будемо послідовно змінювати кожний наступний фактор.

$$\Phi OD_1 = 2263651 - 1899982 + 7211 - 75114 - 342400 - 13204 = -59838 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi OD_2 = 2263651 - 1562642 + 7211 - 75114 - 342400 - 13204 = 277502 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi OD_3 = 2263651 - 1562642 + 67883 - 75114 - 342400 - 13204 = 338174 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi OD_4 = 2263651 - 1562642 + 67883 - 70504 - 342400 - 13204 = 342784 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi OD_5 = 2263651 - 1562642 + 67883 - 70504 - 324652 - 13204 = 360532 \text{ тис. грн}.$$

$$\Delta \Phi OD_{\text{чд}} = \Phi OD_1 - \Phi OD_0, \quad (2.9)$$

Аналогічно будемо послідовно розраховувати відхилення за рахунок зміни кожного наступного фактору.

$$\Delta \Phi OD_{\text{чд}} = -59838 - 119381 = -179219 \text{ тис. грн};$$

$$\Delta \Phi OD_{\text{С РП}} = 277502 - (-59838) = 337340 \text{ тис. грн};$$

$$\Delta \Phi OD_{\text{ЮД}} = 338174 - 277502 = 60672 \text{ тис. грн};$$

$$\Delta \Phi OD_{\text{АВ}} = 342784 - 338174 = 4610 \text{ тис. грн};$$

$$\Delta \Phi OD_{\text{ВЗ}} = 360532 - 342784 = 17748 \text{ тис. грн};$$

$$\Delta \Phi OD_{\text{ЮВ}} = 311418 - 360532 = -49114 \text{ тис. грн}.$$

$$\begin{aligned} \Delta \Phi OD = \Delta \Phi OD_{\text{чд}} + \Delta \Phi OD_{\text{С РП}} + \Delta \Phi OD_{\text{ЮД}} + \Delta \Phi OD_{\text{АВ}} + \\ + \Delta \Phi OD_{\text{ВЗ}} + \Delta \Phi OD_{\text{ЮВ}}, \end{aligned} \quad (2.10)$$

$$\Delta \Phi OD = -179219 + 337340 + 60672 + 4610 + 17748 - 49114 = 192037 \text{ тис. грн}.$$

Отже, фінансовий результат від операційної діяльності АТ «Житомирський маслозавод» у звітному 2022 р. склав 311418 тис. грн, що на 192037 тис. грн. більше, ніж у базовому (2021) році.

На зростання фінансового результату від операційної діяльності найбільш позитивно вплинуло зменшення собівартості реалізованої продукції, також позитивно вплинуло збільшення інших операційних доходів та зменшення адміністративних витрат і витрат на збут.

Негативно і в значному ступені вплинуло на зміну фінансового результату від операційної діяльності скорочення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, яке спричинене скороченням попиту на дану продукцію через воєнні дії на території країни; також негативно вплинуло зростання інших операційних витрат.

Тому слід досліджуваному підприємству в першу чергу вживати всіх можливих заходів для збільшення обсягів реалізації продукції і підвищення виручки від реалізації продукції.

Щоб постійно забезпечувати зростання прибутку, треба шукати невикористані можливості його збільшення, тобто резерви зростання. Найбільш актуальними і доцільними заходами зі збільшення прибутку для АТ «Житомирський маслозавод» є: 1) збільшення обсягу випуску молочної продукції; 2) зменшення витрат на виробництво та реалізацію продукції; 3) економність і раціоналізація у використанні коштів на оплату праці робітників та службовців; 4) впровадження досягнень науково-технічного прогресу, у результаті чого будуть зростати продуктивність праці, якість та конкурентоспроможність продукції.

Для виявлення сфер управлінських процесів, реалізація інновацій в яких буде найбільш ефективною для підприємства АТ «Житомирський маслозавод», використаємо кореляційні залежності. На основі даних таблиці 2.10 побудуємо кореляційно-регресійні моделі залежності фінансового результату від операційної діяльності: 1) від фондівіддачі, 2) від продуктивності праці, 3) від коефіцієнта оборотності оборотних коштів. Результати представимо в таблиці 2.24.

З даних таблиці 2.24 слідує, що варіація фінансового результату від операційної діяльності на 77,05 % залежить від варіації фондівіддачі і на 22,95 % від інших факторів; при цьому залежність варіації фінансового результату від операційної діяльності від варіації продуктивності праці ($R^2 = 0,2927$) та від варіації коефіцієнта оборотності оборотних коштів ($R^2 = 0,2525$) має низький ступінь.

Таблиця 2.24 – Кореляційно-регресійні моделі залежності фінансового результату від операційної діяльності від фондівіддачі, продуктивності праці, коефіцієнта оборотності оборотних коштів

Назва кореляційно-регресійної моделі	Кореляційно-регресійна модель (рівняння)	Коефіцієнт детермінації R^2
Кореляційно-регресійна модель залежності фінансового результату від операційної діяльності від фондівіддачі	$Y = 5 \cdot 10^6 x^2 - 3 \cdot 10^7 x + 3 \cdot 10^7$	0,7705
Кореляційно-регресійна модель залежності фінансового результату від операційної діяльності від продуктивності праці у натуральному виразі	$Y = -282,4x^2 - 41088x + 10^6$	0,2927
Кореляційно-регресійна модель залежності фінансового результату від операційної діяльності від коефіцієнта оборотності оборотних коштів	$Y = 10725x^2 - 107926x + 452419$	0,2525

Таким чином, найвища кореляційна залежність фінансового результату від операційної діяльності ($R^2 = 0,7705$) виявилася від фондівіддачі, тому можна зробити висновки, що у сфері управління техніко-технологічною складовою підприємства впровадження інновацій дасть найвищий результат на відміну від сфер управління персоналом та оборотними засобами.

На основі вищевикладеного, використання кореляційних залежностей для виявлення сфер управлінських процесів, реалізація інновацій в яких буде найбільш ефективною для підприємства, виявляє позитивний результат.

3 ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1 Впровадження електронної комерції та створення онлайн-магазину АТ «Житомирський маслозавод»

Впровадження інновацій є надзвичайно важливим фактором для АТ «Житомирський маслозавод», особливо в сучасній динамічній та конкурентній виробничій сфері. Інновації дозволяють підприємству залишатись на передових позиціях, пристосовуватись до мінливості ринкових умов та відповідати постійно зростаючим вимогам споживачів.

Провівши аналіз економічної діяльності АТ «Житомирський маслозавод» виявлено, що у звітному 2022 р. виручка від реалізації продукції скоротилася на 179219 тис. грн. або на 7,34 % у порівнянні з 2021 р. На це вплинуло скорочення попиту, скоріш за все, через воєнні дії на території країни і також через перешкоди для здійснення збутової діяльності. Але при цьому, підприємству вдалось провести заходи щодо скорочення повної собівартості реалізованої продукції у 2022 р. на 359698 тис. грн. або на 15,52 % за рахунок запровадження економії ресурсів. Внаслідок суттєвого зменшення витрат прибуток від реалізації продукції зріс на 180479 тис. грн. або на 143,95 %, тобто в 2,4 раза. Чистий прибуток у звітному році склав 203805 тис. грн., тобто збільшився на 144473 тис. грн. або в 3,4 раза (на 243,5 %) у порівнянні з 2021 р.

Оскільки у 2022 р. АТ «Житомирський маслозавод» попрацювало досить ефективно та результативно, незважаючи навіть на досить тяжку ситуацію у країні, то підприємство наразі має вільні кошти для впровадження інноваційних нововведень. Для вирішення ситуації щодо скорочення виручки та в цілому для підвищення збуту продукції, розширення ринкових меж та збільшення прибутку рекомендуються до розгляду наступні інноваційні пропозиції.

Перша інноваційна пропозиція для АТ «Житомирський маслозавод» – «Впровадження електронної комерції та створення онлайн-магазину для продажу продукції підприємства».

Реалії сьогодення, а саме російська агресія, вимагають розширення каналів збуту продукції підприємства за допомогою електронної комерції.

Впровадження електронної комерції та створення онлайн-магазину для продажу продукції підприємства дозволить АТ «Житомирський маслозавод» проникнути на нові ринки та залучити більше клієнтів шляхом простого та зручного замовлення продукції підприємства через Інтернет, посприє скороченню собівартості продукції та призведе до зростання чистого прибутку.

Основні переваги впровадження електронної комерції :

1) розширення ринку: онлайн-продажі дозволять привернути нових клієнтів з різних регіонів, що сприятиме збільшенню виручки;

2) зручність для клієнтів: клієнти зможуть замовляти морозиво зручно та швидко, не виходячи з дому. Вони матимуть можливість обрати з різноманітного асортименту продукцію, переглянути описи та характеристики товарів, порівняти ціни та зробити покупку в один клік, що підвищить їхню задоволеність та лояльність;

3) ефективне управління запасами: впровадження електронної комерції дозволить краще відстежувати попит на продукцію та планувати запаси, що зменшить витрати на недостатні або перевищувані запаси;

4) автоматизація процесів: електронна комерція дозволить автоматизувати процеси прийому та обробки замовлень, що знизить ризик помилок та оптимізує робочі процеси;

5) маркетингові можливості: застосування цифрових маркетингових інструментів у електронній комерції дозволить залучати більше клієнтів, проводити цільову рекламу та персоналізовані акції;

6) підвищення продажів: онлайн-присутність дозволить привернути нових клієнтів та збільшити обсяг продажів. Підприємство зможе активно

просувати свою продукцію в Інтернеті, використовуючи цифровий маркетинг та рекламні канали для привертання уваги цільової аудиторії.

Така інновація пропонується до розгляду, оскільки АТ «Житомирський маслозавод» має власний сайт, але через нього не є можливим одразу здійснити бажану покупку. На сьогоднішній день, багато людей віддають перевагу саме інтернет-покупкам. Це значно економить час людині, є більш безпечним варіантом в умовах війни та надає можливість спокійно та виважено зробити свій вибір.

Оскільки, у підприємства вже є сайт, але через нього немає можливості придбати товари чи здійснити покупку, є два можливих варіанти вирішення даного питання та впровадження інновації:

1. Розширення та модернізація існуючого сайту: якщо існуючий сайт має потенціал та задовольняє потреби щодо інформаційного контенту та дизайну, є можливість розширити його функціонал шляхом додавання можливості покупки та доставки товарів. Це вимагатиме розробки нових модулів та інтеграції з системою управління товарами та замовленнями;

2. Створення нового онлайн-магазину: якщо існуючий сайт не задовольняє потреби щодо функціоналу або має обмежені можливості для розширення, рекомендується створити новий інтернет-магазин. Необхідно буде створити з нуля оптимізовану платформу для продажу продукції, забезпечивши необхідні функції, які покупці очікують від інтернет-магазину, включаючи можливість замовлення товарів, онлайн-платежі та доставку.

Безумовно, обидва варіанти мають свої переваги та недоліки. Вибір залежить від конкретних потреб АТ «Житомирський маслозавод», виділеного для цього бюджету, дедлайнів та наявних ресурсів. Розширення та модернізація існуючого сайту може бути менш часо- та витратоємним варіантом, але новий онлайн-магазин дасть більшу гнучкість та можливість створити оптимальну та зручну платформу для продажу продукції підприємства.

Перелік дій, які необхідно виконати для впровадження інновації у АТ «Житомирський маслозавод» для обох варіантів наступні:

1. Розширення та модернізація сайту:
 - визначення функціональних вимог та виявлення потреб наявних та потенційних клієнтів;
 - зв'язок з розробниками для впровадження необхідного функціоналу;
 - розробка та дизайн нових сторінок для додавання можливості покупки;
 - тестування та налагодження нового функціоналу;
 - інтеграція системи електронної комерції;
 - налагодження системи оплати та доставки;
 - підготовка контенту для нових сторінок;
 - запуск та технічна підтримка сайту;
2. Створення нового онлайн-магазину:
 - визначення функціональних вимог та виявлення потреб клієнтів;
 - розробка та дизайн нового сайту з врахуванням можливостей покупки;
 - вибір та інтеграція системи електронної комерції;
 - налагодження системи оплати та доставки;
 - підготовка контенту для нових сторінок;
 - маркетингові заходи для просування нового онлайн-магазину;
 - запуск та технічна підтримка створеного сайту.

Безперечно, у кожному випадку необхідно, провести чіткий аналіз, планування, розробку, тестування та впровадження інноваційної зміни.

Для забезпечення якості та безпеки продукції під час доставки з сайту необхідно буде вжити певні заходи. Пропозиції, які можуть допомогти уникнути проблем з розморожуванням морозива під час доставки наступні:

- 1) пакування: необхідно використовувати спеціальне пакування для перевезення заморожених продуктів, таке як стиропорові контейнери або гелеві пакети, щоб забезпечити максимальну ізоляцію та збереження холоду;

2) термоконтроль: застосування спеціальних термоконтрольних пристроїв, які дозволяють відстежувати температуру під час доставки. Це допоможе переконатися, що морозиво залишається на необхідній температурі;

3) швидка доставка: необхідним є мінімізація часу доставки, щоб уникнути зайвого розморожування морозива. Треба співпрацювати з надійними постачальниками, які забезпечують швидкі та ефективні послуги, або ж пристосувати свою логістику під дані вимоги;

4) ізоляція: важливим є забезпечення достатньої ізоляції пакета доставки, використовуючи термоізоляційні матеріали або додаткові шари упаковки;

5) інформація для клієнтів: наявність доступної та вичерпної інформації клієнтам про правила прийому замовлення, зокрема про те, що вони повинні приймати посилку якомога швидше після доставки та зберігати морозиво у морозильнику.

Враховуючи прогнозовані витрати та ефект від реалізації інновації на підприємстві, можна зробити порівняння двох запропонованих інноваційних варіантів та визначити, який є більш вигідним та доречнішим для АТ «Житомирський маслозавод».

Розрахунок прогнозованих витрат для обох варіантів впровадження інновації для АТ «Житомирський маслозавод» представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок прогнозованих витрат для запропонованих варіантів впровадження інновації на АТ «Житомирський маслозавод», тис. грн

Модернізація поточного сайту АТ «Житомирський маслозавод»		Створення нового онлайн-магазину для АТ «Житомирський маслозавод»	
1.Розробка та впровадження необхідного функціоналу	670	1.Розробка та впровадження необхідного функціоналу	780
2.Дизайн та інтерфейс	180	2.Інтеграція системи електронної комерції	250
3.Технічне налаштування оновленого сайту	135	3. Технічне налаштування сайту	140
4.Маркетинг та просування	130	4. Маркетинг та просування	130
Загальні витрати:	1115	Загальні витрати:	1300

Прогнозовані витрати на розширення та модернізацію поточного сайту, що представлені у таблиці 3.1 будуть становити 1115 тис. грн, а при створенні нового сайту для АТ «Житомирський маслозавод» (онлайн-магазину) будуть складати 1300 тис. грн. Тобто, прогнозовані витрати на розширення поточного сайту будуть на 185 тис. грн. менше, ніж при створенні нового сайту для АТ «Житомирський маслозавод» (інтернет-магазину).

Відомо, що виручка від реалізації продукції у 2022 р. складала 2263651 тис. грн; середня ціна реалізації продукції у 2022 р. – 147,58 тис. грн/т; повна собівартість у 2022 р. становила 1957798 тис. грн. При впровадженні інновації на АТ «Житомирський маслозавод» прогнозується збільшення обсягів продажу продукції на 460 тон і збільшення виручки від реалізації продукції на 3%. При цьому зросте собівартість реалізованої продукції на 3,4%.

Розрахунок ефекту від реалізації інновації на підприємстві.

Прийmemo наступні позначення:

$BP_{зв}$ – виручка від реалізації продукції за звітний період;

$C_{п зв}$ – повна собівартість реалізованої продукції за звітний період;

$Ц_{пр}$ – середня ціна реалізації продукції.

$BP_{зв} = 2263651$ тис. грн.;

$C_{п зв} = 1957798$ тис. грн.

$Ц_{пр} = 147,58$ тис. грн/т.

Додаткова виручка від реалізації продукції складе:

$$BP_{\partial} = BP_{зв} \cdot 0,03 \quad (3.1)$$

$$BP_{\partial} = 2263651 \cdot 0,03 = 67910 \text{ тис. грн.}$$

Додаткова повна собівартість реалізованої продукції:

$$C_{п \partial} = C_{зв} \cdot 0,034 \quad (3.2)$$

$$C_{п \partial} = 1957798 \cdot 0,034 = 66565 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий обсяг випущеної продукції у натуральному виразі:

$$Q_{nat \partial} = BP_{\partial} / C_{np} \quad (3.3)$$

$$Q_{nat \partial} = 67910 / 147,58 = 460 \text{ т.}$$

Додатковий прибуток від реалізації продукції ($P_{pn \partial}$):

$$P_{pn \partial} = BP_{\partial} - C_{n \partial}; \quad (3.4)$$

$$P_{pn \partial} = 67910 - 66565 = 1345 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ($P_{ч \partial}$) з урахуванням податку на прибуток:

$$P_{ч \partial} = P_{pn \partial} - (P_{pn \partial} \cdot 0,18) \quad (3.5)$$

$$P_{ч \partial} = 1345 - 242 = 1103 \text{ тис. грн.}$$

Отже, при розширенні існуючого сайту або створенні нового онлайн-магазину підприємство отримає додаткову виручку від реалізації продукції, яка складе 67910 тис. грн., додаткова собівартість буде становити 66565 тис. грн; додатковий обсяг випущеної продукції у натуральному виразі складе 460 т; додатковий прибуток від реалізації складе 1345 тис. грн., а додатковий чистий прибуток буде становити 1103 тис. грн.

На нашу думку, найбільш оптимальним та найменш витратним варіантом є «Розширення та модернізація поточного сайту». Оскільки, на впровадження даного інноваційного рішення буде затрачено менше часу та коштів, а результат (у вигляді додаткового чистого прибутку) підприємство буде мати той самий.

Термін окупності інвестицій ($T_{ок}$) складе:

$$T_{ок} = I_{мс} / P_{ч \partial} \quad (3.6)$$

де $I_{мс}$ – інвестиції в розширення і модернізацію сайту підприємства, тис. грн.

$$T_{ок} = 1115 / 1102 = 1,01 \text{ року}$$

Проект є економічно вигідним, інвестиції окупляться за 1 рік.

3.2 Обґрунтування ефективності інвестиційно-інноваційного проекту по впровадженню системи управління якістю на основі блокчейн-технології

Для забезпечення прозорості та довіри до продукції АТ «Житомирський маслозавод» та підвищення ефективності діяльності підприємства пропонується впровадження системи управління якістю на основі блокчейн-технології.

Блокчейн-технологія є децентралізованою та недоступною для змін системою, яка забезпечує безпеку, недубльованість та прозорість інформації. Впровадження системи управління якістю на основі блокчейн-технології може допомогти АТ «Житомирський маслозавод» у забезпеченні якості продукції при впровадженні інноваційних підходів.

Блокчейн – це технологія, яка дозволяє реалізовувати найстійкіші цифрові реєстри в світі практично безкоштовно, в той час як корпорації та держави витрачають мільярди доларів для забезпечення цілісності своїх даних. У блокчейні дані організовані у блоках, кожен з яких містить частину транзакційної історії. Кожен новий блок містить посилання на попередній блок, створюючи ланцюжок блоків (відсюди й назва «блокчейн»). Тобто, на початку роботи з продуктом або партією продукції підприємства відбувається створення блоку даних, який закріплюють за певним продуктом. У процесі проходження продуктом різних етапів життєвого циклу до блоку заноситься вичерпна інформація про кожен пройдений етап. Така інформація може включати особливості технологічних процесів, характер взаємодії, часові проміжки роботи з відстежуваним продуктом тощо.

Після проходження всіх основних етапів виробництва смарт-контракт завершує роботу з поточним блоком і здійснює архівування блоку, закриваючи можливість щодо внесення подальших змін. На рисунку 3.1 представлена

приблизна модель заповнення блоків даними для процесу життєвого циклу продукту підприємства.

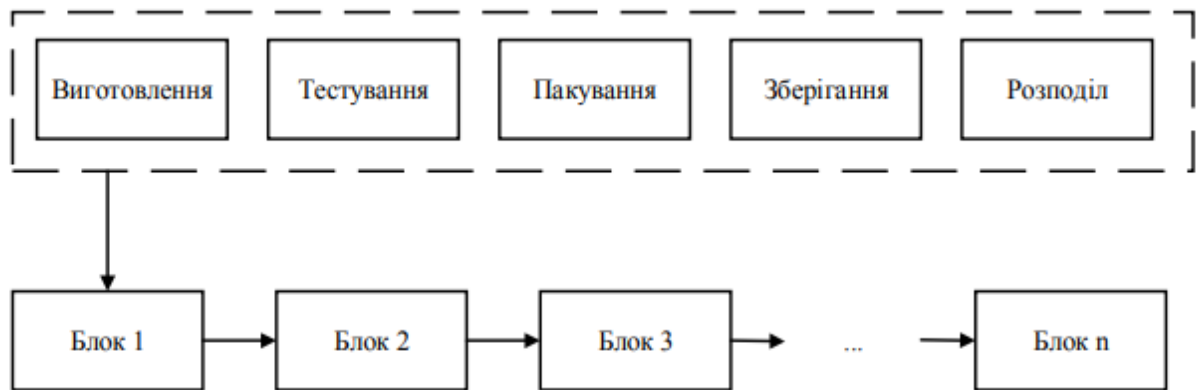


Рисунок 3.1– Модель додавання даних до блоку в процесі життєвого циклу продукту

Кожен блок містить хеш-код, який унікально ідентифікує його зміст. Це забезпечує недубльованість даних, оскільки будь-яка зміна в одному блоці автоматично впливає на всі наступні блоки у ланцюжку, і змінити історію стає майже неможливо.

Головним завданням при отриманні даних на всіх етапах технологічного процесу для подальшого аналізу є їх достовірність. Завдяки особливостям технології блокчейн стає можливим перевірити достовірність отриманої інформації. Після виконання фінальної події блок переходить у стан захищений від подальшого запису. Однак може виникнути ситуація, коли знадобиться внести додаткові або змінити вже існуючі дані. Рішенням цього питання може стати впровадження системи контролю версій (СКВ) замість звичайного сховища даних. В якості СКВ розглядається механізм вилучення проміжного стану файлу в певний момент часу з його подальшим збереженням у системі. Об'єктом фіксації виступає конкретний знімок в історії версій об'єкта. При проведенні подальших фіксацій одного об'єкта відбувається створення нового знімку, що відповідає оновленій версії файлу та зберігає усі зміни, що відбулися з моменту попереднього знімку.

Додатковою перевагою СКВ можна виділити надання інформації про людину, яка останньою вносила зміни, а також їх дату та час. На рисунку 3.2 представлена модель заповнення блоку даних в різні проміжки часу.



Рисунок 3.2 – Модель збереження даних у різні проміжки часу в одному блоці

На першому етапі відбувається внесення інформації про всі пройдені стадії життєвого циклу продукту до моменту його архівування. Даний інформаційний зріз даних на рисунку 3.2 має назву «Версія 1». Після їх внесення подальше додання нової інформації в першу версію файлу неможливе.

Для впровадження додаткової інформації відбувається створення наступного інформаційного відрізка «Версія 2». Новий зріз даних розташовується в черзі після першого, створюючи повну історію змін даних. Кожен інформаційний зріз зберігає обмежену частину змін зроблених за конкретний момент часу і не впливає на дані, що знаходяться в попередніх відрізках. У той же час кожен попередній блок має посилання на наступний. Таким чином, звертаючись до певного блоку, ми можемо простежити всю історію його змін. Переваги даної інновації наступні:

- прозорість: блокчейн дозволить створити публічну та незмінну систему запису всіх етапів виробництва, від поставок сировини до фінального продукту. Клієнти та інші зацікавлені сторони зможуть перевірити походження продукту та переконатись в його якості;

– безпека: блокчейн-технологія дозволяє забезпечити недубльованість та незмінність записів, що дозволить запобігти фальсифікації даних про продукцію. Це підвищить довіру споживачів до бренду АТ «Житомирський маслозавод»;

– інтерактивність зі споживачами: за допомогою блокчейн-технології можна створити інтерактивний досвід для споживачів. Наприклад, кожна упаковка продукту може мати QR-код або спеціальний тег, за допомогою якого споживачі зможуть сканувати та отримувати детальну інформацію про походження продукту, його виробничий процес, якість контролю та сертифікати. Це дозволить споживачам бути більш обізнаними і впевненими у якості продукції АТ «Житомирського маслозаводу»;

– вдосконалення поставок: за допомогою блокчейн-технології можна створити систему відстеження поставок сировини, що дозволить уникнути затримок у виробництві та забезпечити стабільне постачання;

– підвищення конкурентоспроможності: впровадження інноваційної системи управління якістю на основі блокчейн-технології стане додатковою конкурентною перевагою для АТ «Житомирський маслозавод». Забезпечення прозорості, безпеки та якості продукції допоможе залучати нових клієнтів і підтримувати вірність існуючих;

– взаємодія з партнерами: блокчейн-технологія також може полегшити взаємодію з партнерами, постачальниками та дистриб'юторами. Вони зможуть в реальному часі відстежувати стан поставок, підтверджувати отримання товару та вносити необхідні зміни у ланцюжку поставок.

Уявіть, що АТ «Житомирський маслозавод» виробляє різні молочні продукти, такі як морозиво, вершки, масло, сир тощо. За допомогою блокчейн-технології стає можливим створення системи управління якістю, яка прослідкуватиме всю історію виробництва продукту, починаючи з поставки сировини до кінцевого продукту.

На практиці це буде виглядати наступним чином:

- відстеження походження сировини: кожна партія сировини може бути пронумерована та зареєстрована в системі блокчейн. Відомості про постачальників, дату збору молока та умови його зберігання можна зберігати в блоках;

- контроль якості: на кожному етапі виробництва продукту можуть бути проведені контрольні вимірювання та аналізи. Результати тестування можуть бути внесені в блокчейн, що забезпечує прозорість та довіру до якості продукту;

- сертифікація та стандарти: якщо підприємство використовує сертифікати якості або дотримується певних стандартів, ці дані можуть бути включені до блокчейну. Споживачі та інші зацікавлені сторони зможуть перевірити цю інформацію в реальному часі;

- трасування продукту: кінцевий продукт, такий як морозиво або масло, може бути маркований унікальним ідентифікатором, який пов'язаний з блокчейн-системою. Споживачі можуть сканувати цей ідентифікатор, наприклад, за допомогою мобільного додатку, і отримати повну інформацію про походження продукту, його склад, процес виробництва та дату виготовлення. Вони зможуть перевірити сертифікати якості та зрозуміти, що продукт був вироблений відповідно до встановлених стандартів.

Вигоди для АТ «Житомирський маслозавод»:

- підвищена довіра споживачів: за допомогою блокчейн-технології підприємство може демонструвати відкритість та прозорість своїх процесів виробництва;

- покращення управління ланцюгом постачання: за допомогою блокчейн-технології підприємство може полегшити взаємодію з постачальниками та іншими сторонами у ланцюжку постачання;

- підвищення конкурентоспроможності: впровадження блокчейн-технології може зробити АТ «Житомирський маслозавод» більш привабливим для споживачів, які все більше цінують якість, походження та безпеку

продуктів. Це може допомогти збільшити попит на продукцію підприємства і відповідно, підвищити його прибутковість;

– зменшення втрат і шахрайства: блокчейн-технологія може допомогти у попередженні шахрайства та підробки продуктів. Кожен блок в ланцюжку має свій унікальний хеш-код, який неможливо змінити без зміни всього ланцюжка. Це забезпечує недубльованість та недоступність для зловмисників.

Для впровадження блокчейн-технології необхідно дотриматися певних етапів і забезпечити необхідні ресурси. Перш ніж запровадити дану технологію, необхідно виконати наступне:

1) дослідити ринок та конкурентів: визначення конкурентного оточення та технологічних можливостей, проведення аналізу вимог і очікувань споживачів;

2) аналіз і стратегія: перший крок – детальний аналіз поточних процесів виробництва та ланцюга постачання на АТ «Житомирський маслозавод». Необхідно опрацювати, які конкретні аспекти виробництва, контролю якості та постачання можна покращити за допомогою блокчейн-технології. На основі цього аналізу розробляється стратегія впровадження;

3) вибір платформи блокчейну: для впровадження блокчейн-технології треба вибрати платформу, на якій буде побудована ваша система. Блокчейн-система у даному випадку буде побудована на базі платформи Ethereum. Ethereum, що є однією з найпопулярніших платформ для розробки децентралізованих додатків та смарт-контрактів. Вона має широкі можливості та багато інструментів для розробки розумних контрактів;

4) розробка смарт-контрактів: смарт-контракти – це програми, що виконуються на блокчейні і автоматизують взаємодію між сторонами. Необхідно розробити смарт-контракти, які будуть реалізовувати логіку системи, зберігати дані та виконувати контрольні функції;

5) інтеграція з існуючими системами: впровадження блокчейн-технології вимагає інтеграції з існуючими системами підприємства, такими як система

управління виробництвом, система управління ланцюгом постачання, система контролю якості та інші;

б) інфраструктура та витрати: впровадження блокчейн-технології також вимагає встановлення необхідної інфраструктури. Це можуть бути сервери для збереження блокчейн-даних, мережеві ресурси для забезпечення сполучення з мережею блокчейну, а також забезпечення криптографічної безпеки. Витрати на інфраструктуру будуть залежати від масштабу і складності системи, а також від обсягу транзакцій, які очікується обробляти.

Для здійснення інтерактивності зі споживачами продукції підприємства необхідно також розробити цифрове упакування продукції, оскільки упаковка повинна мати QR-код або спеціальний тег, за допомогою якого споживачі зможуть сканувати та отримувати детальну інформацію про походження продукту, його виробничий процес, якість контролю та сертифікати, тобто щоб споживачі мали можливість застосовувати запропоновану блокчейн-технологію.

Враховуючи те, що виробництво морозива для АТ «Житомирський маслозавод» є основним видом діяльності то, до розгляду та реалізації пропонується інновація по впровадженню цифрової упаковки для морозива.

На сьогоднішній день, діджиталізація розширює традиційну роль упаковки, відкриваючи цілий світ нових можливостей. Завдяки унікальному коду на кожній упаковці, підключення дозволяє виробникам перетворювати свої продукти на носії даних. Код на упаковці може покращувати взаємодію із споживачами та збирати інформацію, формуючи цінний зворотний зв'язок в обидві сторони.

На нашу думку, використовуючи переваги платформи Tetra Pak® Connected Package та можливості друку унікального коду, у виробника морозива виникає можливість перетворити свою упаковку на носій даних. Це покращить можливість відстеження, надасть більше інформації про продукт і, в останню чергу, дозволить по-новому взаємодіяти зі споживачами. Зауважу, що компанія «Тетра Пак Україна» є партнером АТ «Житомирський

маслозавод» і постачальником упакування для морозива підприємства. Тому реалізація інноваційної пропозиції щодо діджиталізації упакування буде більш комфортнішою та простішою, оскільки дана компанія є надійним, достатньо інноваційним та добросовісним партнером.

Для впровадження блокчейн-технології для частини продукції АТ «Житомирський маслозавод» в найкоротший термін і з мінімумом витрат у таблиці 3.2 представлено необхідну кількість інвестиційних вкладень.

Таблиця 3.2 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

Види робіт	Сума
1. Виконання робіт для отримання необхідної інформації щодо реалізації проєкту. Детальний аналіз запровадження інновації	580
2. Підписання контракту з постачальниками програмного забезпечення для впровадження інноваційної технології	675
3. Розробка комплексного проєкту по впровадженню технології	720
4. Отримання необхідних ліцензій на впровадження даної технології упакування	880
5. Демонтаж та реконструкція старого обладнання	965
6. Придбання нового обладнання. Установка обладнання для виготовлення упакування з QR- кодом Tetra Pak® Wrapper	8900
7. Будівництво та облаштування спеціального автоматизованого та комп'ютеризованого корпусу (приміщення) для управління технологією через відповідне програмне забезпечення Connected Package на базі сервісу Microsoft Azure та Ethereum.	950
8. Формування кадрового потенціалу основних технологічних професій, навчання персоналу	880
9. Тестування нового обладнання по виготовленню цифрової упаковки	770
10. Перехід на заплановане програмне забезпечення та потужності	380
Всього	15700

Отже, необхідні інвестиційні вкладення для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту впровадження системи управління якістю на основі блокчейн-технології для частини продукції АТ «Житомирський маслозавод» складають 15700 тис. грн.

Для втілення проєкту цифровізації упакування необхідно залучити додатковий персонал відповідної кваліфікації чисельністю 20 осіб і навчити вже

працюючих на підприємстві робітників щодо цієї технології виробництва та управління.

Разом інвестиції в обладнання і навчання персоналу складуть:

$$I = 15700 \text{ тис. грн.}$$

Даний інвестиційно-інноваційний проєкт розрахований на чотири роки. Відомо, що виручка від реалізації продукції у 2022 р. становила 2263651 тис. грн. Після впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту прогнозується підвищення попиту на продукцію, а особливо нею зацікавиться молодь. Відповідно, прогнозується зростання виручки на 15 % в перший рік та ще на 4,7% в середньому кожного наступного прогнозованого року. Стосовно собівартості, то у 2022 р. вона складала 1957798 тис. грн. Після впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту вона буде також мати тенденцію до зростання, в перший рік вона зросте на 17 %, у наступні три прогнозованих роки вона буде підвищуватися в середньому на 4,7%. Ставка податку на прибуток становить 18%. Ставка дисконту – 21%.

Запланований потік виручки від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції, прибутку від реалізації продукції та чистого прибутку, який буде отримано внаслідок впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Запланований потік виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції, прибутку від реалізації продукції та чистого прибутку, що буде отримано внаслідок впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

Показник	Роки проєкту			
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Виручка від реалізації	339548	356185	372926	389708
Повна собівартість реалізованої продукції	332826	349134	365543	381993
Прибуток від реалізації продукції	6722	7051	7383	7715
Податок на прибуток	1210	1269	1329	1389
Чистий прибуток	5512	5782	6054	6326

Отже, в результаті впровадження інвестиційно-інноваційного проекту вже в перший прогнозований рік підприємство отримає додаткову виручку від реалізації продукції у розмірі 339548 тис. грн., додатковий прибуток від реалізації продукції у розмірі 6722 тис. грн., додатковий чистий прибуток складе 5512 тис. грн.

Із урахуванням прогнозованого терміну служби обладнання 8 роки щорічні амортизаційні відрахування складуть:

$$A = 15700 / 8 = 1963 \text{ тис. грн.}$$

Прогноз грошових потоків інвестиційно-інноваційного проекту представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогноз грошових потоків інвестиційно-інноваційного проекту, тис. грн.

Показник	Роки проекту			
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
1. Чистий прибуток	5512	5782	6054	6326
2. Амортизація	1963	1963	1963	1963
3. Чистий грошовий потік	7475	7745	8017	8289

Ефективність інвестиційно-інноваційного проекту буде оцінено за трьома показниками.

Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (*NPV*) здійснюється за формулою:

$$NPV = -INV + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (3.7)$$

де CF_j – грошовий потік *j*-го року проекту, тис. грн.;

r – ставка дисконту.

Другий показник – індекс прибутковості (*IP*), який показує співвідношення суми дисконтованих грошових потоків і інвестицій та розраховується за формулою:

$$IP = \sum \frac{CF_j}{(1+r)^j} / INV, \quad (3.8)$$

Третій показник – внутрішня норма прибутковості (*IRR*) розраховується за формулою:

$$\sum \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV, \quad (3.9)$$

IRR є «бар'єрним показником»: у разі, якщо вартість капіталу вища за *IRR*, то «міцності» проекту недостатньо для забезпечення повернення інвестицій, в цьому разі проект необхідно відхилити.

Четвертий показник – дисконтований термін окупності, який показує через скільки років окупляться інвестиції.

Визначення дисконтованих грошових потоків і показників оцінки інвестиційно-інноваційного проекту наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Визначення дисконтованого періоду окупності інвестиційно-інноваційного проекту, тис. грн.

Показник	0 рік	Роки проекту			
		1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Інвестиції, тис. грн.	15700				
Чистий грошовий потік, тис. грн.		7475	7745	8017	8289
Дисконтований грошовий потік, тис. грн.		6178	5290	4525	3867
Кумулятивний дисконтований грошовий потік, тис. грн.		6178	11468	15993	19860
Акумуляований дисконтований грошовий потік, тис. грн.		-9522	-4232	293	4160
Сукупний дисконтований грошовий потік, тис. грн.		19860			
Чиста приведена вартість, тис. грн.		4160			
Індекс прибутковості		1,26			
Дисконтований термін окупності інвестицій, роки		2,9			

Отже, показник *NPV* складе:

$$NPV = -15700 + \frac{7475}{(1+0,21)^1} + \frac{7745}{(1+0,21)^2} + \frac{8017}{(1+0,21)^3} + \frac{8289}{(1+0,21)^4} = 4160$$

Розмір *NPV* складає 4160 тис. грн. (значно > 0), що свідчить про рівень високої ефективності проєкту.

Індекс прибутковості дорівнює 1,26 (більше 1), що свідчить про доцільність прийняття даного проєкту.

$$IP = 19860 / 15700 = 1,26$$

Для того, щоб зрозуміти рівень «міцності» даного інвестиційно-інноваційного проєкту розрахуємо *IRR* за формулою 3.8.

$$15700 = \frac{7475}{(1+IRR)^1} + \frac{7745}{(1+IRR)^2} + \frac{8017}{(1+IRR)^3} + \frac{8289}{(1+IRR)^4}$$

Дане рівняння вирішено за допомогою електронних таблиць EXCEL.

$$IRR = 0,3435.$$

Так як значення *IRR* = 34,35 % вище вартості капіталу, то це свідчить про те, що проєкт приносить зворотний потік грошей (зворотний потік грошей (англ. cash inflow) відноситься до суми грошей, які надходять або генеруються в результаті інвестиційного проєкту протягом певного періоду часу), перевищуючи вартість капіталу. Це підтверджує його фінансову привабливість та доцільність для інвестування. Високий рівень *IRR* означає, що проєкт має потенціал для генерації прибутку та забезпечує зростання вартості капіталу інвесторів. Інвестування в цей проєкт може бути розцінене як ефективне та перспективне рішення з фінансової точки зору.

Дисконтований термін окупності складає більше двох років. Точне його значення складе 2 роки плюс відношення по модулю акумульованого грошового потоку 2-го року до дисконтованого грошового потоку 3-го року проєкту.

$$DT = 2 + 4232 / 4525 = 2,9 \text{ роки (2 роки 11 місяців).}$$

Дисконтований термін окупності інвестицій з початку розробки інвестиційно-інноваційного проекту з діджиталізації упакування продукції підприємства «Житомирський маслозавод» складає 2 роки і 11 місяців.

Отже, показники ефективності запропонованого інвестиційно-інноваційного проекту свідчать про доцільність його прийняття.

Так як впровадження блокчейн-технології вимагає високого рівня експертизи та може бути складним процесом, то рекомендується залучення професіоналів та консультантів з відповідним досвідом для успішної реалізації проекту. Впровадження запропонованого інвестиційно-інноваційного проекту дозволить АТ «Житомирський маслозавод» забезпечити більшу надійність, прозорість і безпеку обміну даними з постачальниками та іншими важливими учасниками ланцюга постачання. Це посприє зниженню ризиків шахрайства, підвищенню довіри, покращенню взаємодії з партнерами та зростанню виручки від реалізації продукції та збільшенню прибутку підприємства.

3.3 Вплив запропонованих управлінських рішень на результати діяльності підприємства

Для покращення управління інвестиціями підприємства АТ «Житомирський маслозавод» запропоновано: впровадження електронної комерції та створення онлайн-магазину і реалізація інвестиційно-інноваційного проекту впровадження системи управління якістю на основі блокчейн-технології.

Ідея впровадження електронної комерції та створення онлайн-магазину шляхом розширення та модернізації існуючого сайту АТ «Житомирський маслозавод» має потенціал збільшити виручку від реалізації продукції на 67910 тис. грн. та підвищити прибуток на 1345 тис. грн. Таке інноваційне рішення може сприяти отриманню додаткового чистого прибутку в розмірі 1103 тис. грн.

Також, впровадження системи управління якістю на основі блокчейн-технології, запропонованої в інвестиційно-інноваційному проєкті, протягом першого року може призвести до збільшення виручки від реалізації продукції на 339548 тис. грн., підвищення прибутку від реалізації продукції на 6722 тис. грн. та збільшення чистого прибутку підприємства на 5512 тис. грн.

Ці амбітні проєкти спрямовані на використання потенціалу електронної комерції та блокчейн-технологій для підвищення прибутковості та покращення якості продукції. Впровадження онлайн-магазину сприятиме залученню нових клієнтів та розширенню ринків збуту. В той же час, система управління якістю на основі блокчейн-технології забезпечить довіру та прозорість для споживачів, що позитивно вплине на репутацію підприємства та його конкурентоспроможність. На нашу думку, ці проєкти відображають творчий та професійний підхід до розвитку бізнесу та використання сучасних технологій.

Вплив запропонованих рішень на основні економічні показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод» представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Основні економічні показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод» з урахуванням проєктних рішень

Показники	2022 р	З урахуванням запропонованих рішень	Абсолютне відхилення
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	2263651	2671109	407458
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1957798	2357189	399391
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	305853	313920	8067
Чистий прибуток, тис. грн.	203805	210420	6615

Внаслідок покращення управління інноваційною діяльністю шляхом застосування цифрових технологій, підприємство АТ «Житомирський маслозавод» очікує позитивні зміни у своїх фінансових показниках. Збільшення

виручки від реалізації продукції на 407458 тис. грн. вже у перший рік буде значним кроком у напрямку росту підприємства. Це свідчить про успішне використання цифрових технологій та потенціал їх впливу на ринкові показники.

Крім того, очікується підвищення прибутку від реалізації продукції на 8067 тис. грн., що є істотним покращенням фінансових результатів підприємства. Це вказує на ефективне управління та оптимізацію процесів в контексті використання цифрових рішень.

Загальне збільшення чистого прибутку підприємства на 6615 тис. грн. підкреслює позитивні наслідки впровадження цифрових технологій і вдосконалення управління інноваційною діяльністю. Це зміцнить фінансову стійкість підприємства та сприятиме його подальшому розвитку.

Пропоновані рішення з покращення управління інноваціями шляхом застосування цифрових технологій виявляються ефективними та обґрунтованими. Вони сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його ринкової позиції та створенню платформи для подальшого зростання.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання, яке полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці рішень щодо покращення управління інноваціями підприємства АТ «Житомирський маслозавод».

Одержані результати дозволили зробити такі висновки:

1. В результаті дослідження теоретичних основ управління інноваціями підприємства виявлено, що в сучасних умовах тяжкої політичної і економічної ситуації в країні і воєнних дій першочерговими факторами підвищення інноваційного потенціалу та активізації інноваційної діяльності суб'єктів господарювання повинні стати організаційні заходи з підготовки до сприйняття та генерування інновацій, пошук здатних до генерування ідей співробітників, розвиток інноваційного мислення працівників компанії, мотивування персоналу до інноваційної діяльності, формування інноваційної культури підприємства та активізація застосування інноваційних технологій, зокрема цифрових.

2. АТ «Житомирський маслозавод» функціонує вже понад 42 роки. Основною діяльністю підприємства є виробництво морозива, продукція випускається під торговельною маркою «Рудь». Підприємство є виробником морозива в Україні з найсучаснішими технологіями, найбільшим обсягом продажів та найвищою ефективністю діяльності; має безліч нагород: медалі, дипломи, відзнаки, що є безперечним доказом високої ефективності застосування сучасної філософії бізнесу. Асортимент продукції представлений близько 140 найменуваннями. Частка ринку, яку займає підприємство, становить більше 30 %. Підприємство має добре налагоджену систему збуту продукції. Широке покриття дистриб'юторською мережею сприяє ефективному співробітництву з клієнтами Києва, Житомира і інших міст України. Для здійснення якісної логістики підприємством було створено спеціалізовану дистрибуційну компанію ТОВ «Акріс-Логістик». Основними конкурентами АТ

«Житомирський маслозавод» є ТОВ «Ласунка» (частка ринку 17,5 %), ТОВ «Три ведмеді» (частка ринку 8 %) ПАТ «Львівський холодокомбінат» (ТМ Лімо) – (частка ринку 5,5 %).

3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства показав наступне:

У результаті проведеного SWOT-аналізу виявлено великий потенціал АТ «Житомирський маслозавод» для утримання лідируючих позицій на ринку. Наразі сильними його сторонами є: висока якість продукції; інноваційність і безперервна розробка нових видів молочної продукції; широкий асортимент морозива, що реалізовується; при цьому головною слабкістю є залежність від постачальників сировини і підприємств, які надають послуги з транспортування виготовленої продукції. Діяльність підприємства є ефективною завдяки інноваційним технологіям, підвищенню рівня кваліфікованості та обізнаності персоналу. Визначено, що найсуттєвіший вплив на підприємство мають економічна група факторів та споживачі, негативний вплив мають конкуренти. АТ «Житомирський маслозавод» охоплює велику частку ринку молочної продукції, є лідером в своєму сегменті, постійно випереджає своїх головних конкурентів. Обсяги випуску продукції мають позитивну динаміку, однак у зв'язку з дуже складною політичною та економічною ситуацією в Україні, нестабільним валютним курсом, підприємство не може швидко нарощувати виробничі потужності. Таким чином, підприємству слід проаналізувати витрати пов'язані з логістикою, поставкою сировини та рекомендовано провести аналіз щодо можливості придбання компаній-підрядників чи створення внутрішніх структур з затребуваними функціями. АТ «Житомирський маслозавод» рекомендується дотримуватися стратегії диференціації.

У порівнянні з найсильнішим конкурентом, ТОВ «Ласунка», АТ «Житомирський маслозавод» займає провідні позиції на ринку. За результатами аналізу п'яти товарних позицій, товари АТ «Житомирський маслозавод» мають більшу середню частку ринку морозива.

4. У звітному періоді 2022 р. порівняно з 2021 р. виручка від реалізації продукції АТ «Житомирський маслозавод» скоротилась на 102290,01 тис. грн.

або на 7,34 %. Це зменшення обумовлене скороченням попиту, спричиненим воєнними діями на території країни, а також перешкодами в здійсненні збутової діяльності та іншими факторами. Незважаючи на це, АТ «Житомирський маслозавод» успішно здійснив заходи зі зниження собівартості продукції на 337340 тис. грн. або на 17,75 % у 2022 р. завдяки впровадженню економії ресурсів та оптимізації виробничих процесів. Чистий прибуток підприємства у 2022 р. виріс на 144473 тис. грн., досягнувши 203 805 тис. грн, що майже у 3,5 рази перевищує результат 2021 р.

5. Первісна вартість основних засобів АТ «Житомирський маслозавод» з початку 2019 р. до кінця 2022 р. щорічно зростала. Залишкова вартість основних засобів зменшувалася протягом 2019 р. і протягом 2022 р. у зв'язку з більшим зростанням їх зносу, ніж в інші роки. Ступінь зносу основних засобів щорічно зростала – з 0,367 на початок 2019 р. 0,528 на кінець 2022 р. Аналіз основних засобів АТ «Житомирський маслозавод» показав щорічне зменшення фондомісткості і збільшення фондівіддачі, що свідчить про підвищення ефективності їх використання. Середньорічна вартість оборотних засобів підприємства щорічно зростала. Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. скоротився на 32,1 % і становив 2,20, що свідчить про зниження ефективності використання оборотних засобів підприємства.

6. Аналіз ліквідності АТ «Житомирський маслозавод» за період 2020-2022 рр. показав наступні результати. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який вимірює спроможність підприємства покрити свої короткострокові зобов'язання з наявних грошових коштів, на кінець 2022 р. зріс до 0,471, що перевищує нормативне значення (0,2). Це свідчить про те, що у підприємства є достатня кількість грошових коштів для виконання своїх зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності також перевищує рекомендовані значення (0,6-0,8), на кінець 2022 р. він склав 1,040, що свідчить про успішне використання дебіторської заборгованості для погашення кредиторської заборгованості. Однак, коефіцієнт покриття (загальної ліквідності), який вказує на спроможність підприємства покрити свої короткострокові зобов'язання з усіх

доступних активів, демонстрував зниження і на кінець 2022 р. склав 1,107. Хоча оборотні кошти перевищують поточні зобов'язання, значення показника все ж менше нормативного, і спостерігається його щорічне зменшення. Це може вказувати на заморожування певної кількості товарів і запасів, що має наслідком зниження загальної ліквідності підприємства.

Коефіцієнт фінансової незалежності підприємства на кінець 2022 р. у порівнянні з кінцем 2021 р. скоротився на 0,016 або на 2,2 %, тобто зменшилася частка власного капіталу до 67,8%, але ця величина все одно залишається значною, оскільки залучений складає тільки 32,2%.

Аналіз прибутковості АТ «Житомирський маслозавод» показав, що у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. всі показники рентабельності знизилися через зменшення прибутків підприємства; у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. всі показники рентабельності зросли: рентабельність продукції зросла на 16,3 % і склала 44,86 %; рентабельність операційної діяльності збільшилася на 9,9 % і склала 14,9 %; рентабельність звичайної діяльності зросла на 9,6 %; рентабельність активів зросла на 6,7 %; рентабельність власного капіталу склала 18 %, що на 12,1 % більше, ніж у минулому році. Цьому посприяло підвищення прибутків підприємства. Отже, у 2022 р. ефективність функціонування АТ «Житомирський маслозавод» підвищилася.

Стосовно фінансового результату від операційної діяльності АТ «Житомирський маслозавод», то у звітному 2022 р. він склав 311418 тис. грн, що на 192037 тис. грн. більше, ніж у 2021 році. На його зростання найбільш позитивно вплинуло зменшення собівартості реалізованої продукції, також позитивно вплинуло збільшення інших операційних доходів та зменшення адміністративних витрат і витрат на збут. Негативно і в значному ступені вплинуло на зміну фінансового результату від операційної діяльності скорочення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, яке спричинене скороченням попиту на дану продукцію через воєнні дії на території країни; також негативно вплинуло зростання інших операційних витрат. Тому, досліджуваному підприємству слід в першу чергу вживати всіх можливих

заходів для збільшення обсягів реалізації продукції і підвищення виручки від реалізації продукції.

Для виявлення сфер управлінських процесів, реалізація інновацій в яких буде найбільш ефективною для підприємства АТ «Житомирський маслозавод», використано кореляційні залежності. Дослідження кореляційно-регресійних моделей залежності фінансового результату від операційної діяльності від фондівіддачі, продуктивності праці, коефіцієнта оборотності оборотних коштів показало, що найвища кореляційна залежність фінансового результату від операційної діяльності ($R^2 = 0,7705$) виявилася від фондівіддачі, тому можна зробити висновки, що у сфері управління техніко-технологічною складовою підприємства впровадження інновацій дасть найвищий результат на відміну від сфер управління персоналом та оборотними засобами.

7. Для покращення управління інвестиціями АТ «Житомирський маслозавод» запропоновано до реалізації два управлінських рішення у сфері цифрових технологій – «Впровадження електронної комерції та створення онлайн-магазину» та «Впровадження системи управління якістю на основі блокчейн-технології».

Впровадження електронної комерції та створення онлайн-магазину для АТ «Житомирський маслозавод» виявляється перспективним та обіцяючим кроком. Прогнозовані витрати на розширення та модернізацію поточного сайту становитимуть 1115 тис. грн, що буде окупатися протягом одного року. Інтеграція електронної комерції призведе до значного зростання виручки від реалізації продукції, оціненої у 67910 тис. грн. Реалізація цього проекту принесе додатковий чистий прибуток у розмірі 1103 тис. грн. Завдяки зручності для клієнтів, ефективному управлінню запасами та маркетинговим можливостям, АТ «Житомирський маслозавод» зможе покращити свою конкурентоспроможність та зайняти більш міцну позицію на ринку. Враховуючи переваги та потенціал цього рішення, можна стверджувати, що воно є вигідним для АТ «Житомирський маслозавод».

Впровадження системи управління якістю на основі блокчейн-технології для частини продукції АТ «Житомирський маслозавод» є доцільним інвестиційно-інноваційним проєктом. Запропоновані інвестиційні вкладення становлять 15700 тис. грн.. Прогнозується зростання виручки на 15% у перший рік та на 4,7% в середньому кожного наступного року. Після впровадження проєкту очікується збільшення прибутку від реалізації продукції на 6722 тис. грн. у перший рік. Розрахунковий чистий прибуток становить 5512 тис. грн. Чиста приведена вартість проєкту (*NPV*) складає 4160 тис. грн., індекс прибутковості (*IP*) становить 1,26, що свідчить про його ефективність. Внутрішня норма прибутковості (*IRR*) дорівнює 34,35%, що також підтверджує доцільність інвестування. Дисконтований термін окупності інвестицій складає 2 роки і 11 місяців з моменту початку розробки проєкту. Для успішного впровадження блокчейн-технології рекомендується залучення професіоналів та консультантів з відповідним досвідом. Впровадження інноваційного проєкту дозволить підприємству забезпечити надійність, прозорість та безпеку обміну даними, знизити ризики шахрайства, покращити взаємодію з партнерами та збільшити виручку та прибуток.

Після впровадження цифрових технологій в управління інноваційною діяльністю АТ «Житомирський маслозавод» очікується збільшення виручки від реалізації продукції, яке складає 407458 тис. грн. у перший рік, зростання прибутку від реалізації продукції на 8067 тис. грн. Чистий прибуток підприємства збільшиться на 6615 тис. грн. Запропоновані рішення з покращення управління інноваціями шляхом застосування цифрових технологій виявляються ефективними та обґрунтованими. Вони сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його ринкової позиції та створенню платформи для подальшого зростання.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Орехова К. В , Ріпка Л. М. Дослідження економічної сутності та змісту поняття «інновація». *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 256. С. 81—85.
2. Stashchuk O., Borysiuk O., Shmatkovskaya T. The role of banking innovation in the financial market in the conditions of the global financial space. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2020. Vol.4. No24. P. 71—79.
3. Баланчук І. С. Інновації в економіці як засіб підвищення конкурентоспроможності держави (на прикладі Фінляндії). *Наука, технології, інновації*. 2018. № 2 (6). С. 9—16.
4. Городянська Л. В. Відтворення економічних ресурсів: інноваційний аспект. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 99—105.
5. Фоміченко І. П., Баштовий В. П., Кожурін Д. О., Пахомова О. В. Сучасні аспекти та методи управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67). С. 103—109.
6. Тюшкевич О. С. Теоретичні засади розвитку інноваційної теорії. *Збірник наукових праць Уманського Національного університету садівництва*. 2021. Вип. 98. Ч. 2. С. 232—243.
7. Мягких І. М., Сміян А. С. Інновації як інструмент адаптації організації в динамічному середовищі. *Матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні»*. 2018. Пл. 1. С. 79—84.
8. Пермінова С. О., Лазоренко Т. В. Інноваційний менеджмент: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 113 «Прикладна математика» освітньо-професійної програми «Наука про дані та математичне моделювання». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 125 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/40745>
9. Скоморохова С. Ю., Тума С. В. Інноваційний менеджмент і чинники його успішної реалізації на підприємствах України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 5. С. 135—140.

10. Грабовська І. В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 42—47.

11. Краус Н. М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с.

12. Гребеник Т. В., Самусь Г. І., Весперіс С. З., Зубко К. Ю., Циганенко О. В. Інноваційна діяльність як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1576/1585>

13. Suriak A. The innovative consumption as a modern economic behavior. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2020. Vol. 1, No 21. P. 137—145.

14. Horiashchenko Y. Decomposition of management processes innovative development of enterprises in the conditions of the digital economy. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2021. Vol. 2, No 26. P. 102—107.

15. Ardito L., Petruzzelli A. M., Dezi L., Castellano, S. The influence of inbound open innovation on ambidexterity performance: does it pay to source knowledge from supply chain stakeholders? *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 119. P. 321—329.

16. Illiashenko S., Shypulina Yu., Illiashenko N., Grishchenko O., Derykolenko A. Knowledge management at Ukrainian industrial enterprises in the context of their innovative development. *Engineering Management in Production and Services*. 2020. Vol. 12. Issue 3. P. 43—56.

17. Стадник В. В. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута». 2020. 232 с.

18. The Global Innovation Index 2019: Creating healthy lives – the future of medical innovation. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva. 400 p. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf

19. Дяченко Н. П., Дяченко В. С. Аналіз основних тенденцій розвитку сфери інноваційної діяльності в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1 (63). С. 123—128.

20. Кібік О. М., Котлубай В. О., Корнілова О. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. № 3(80). С. 26—36.

21. Сидорчук І. Сутність та зміст основних понять, що складають термінологічний апарат управління інноваційним розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1(314). С. 139—143.

22. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Романова Л. Науково-методичний підхід до формування механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 30—38.

23. Вовк О. М. Формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації регіональних економічних систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Том 21, № 3(52). С. 65—79.

24. Єпіфанова І., Гладка Д. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 152—158.

25. Yepifanova I., Dzhezdzhula V. Methodology of evaluation of innovative potential of enterprises. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. No 6 (3). P. 171—190.

26. Орлова-Курилова О. Сучасні методи оцінювання інноваційного потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 143—146.

27. Петрович Й. М., Новаківський І. І. Методологічне та інвестиційне забезпечення розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2022. Том 6. № 1(9). С. 106—118.

28. Sadigov R. Impact of Digitalization on Entrepreneurship Development in the Context of Business Innovation Management. *Marketing and Management of Innovations*. 2022. P. 167—175.

29. Антохов А. А., Клевчик Л. Л. Наукові основи співпраці та кооперації у сфері інновацій та інтелектуальної праці. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1265>

30. Саннікова С. Ф., Кедич А. С. Фактори активізації інноваційної діяльності в сучасних умовах. Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності». Запоріжжя: НУ Запорізька політехніка. 10-11 травня 2023 р. С. 172—174.

31. Історія розвитку підприємства АТ «Житомирський маслозавод». URL: <https://rud.ua/company/history/>

32. Консолідована фінансова звітність АТ «Житомирський маслозавод» на 31.12.19. URL: http://www.ztm.ho.ua/files/Fin_Zvit_KONS_za_2019.pdf

33. Виробництво АТ «Житомирський маслозавод». URL: <https://rud.ua/company/manufacture/>

34. Василенко А. Б. Проблеми молокопереробних підприємств України в умовах військового стану та шляхи їх подолання на прикладі АТ «Житомирський маслозавод» компанія «Рудь». Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти «Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту». Білоцерківський національний аграрний університет. 19 травня 2022 р. С. 19-22.

35. Консолідована фінансова звітність АТ «Житомирський маслозавод» на 31.12.18. URL: http://www.ztm.ho.ua/files/FinZvit_2018.pdf

36. Фінансова звітність АТ «Житомирський маслозавод» за 2020-2022 рр. URL: https://clarity-project.info/edr/00182863/finances?current_year=2022