

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Корнілова Єгора Костянтиновича

академічної групи 073-20-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку (за матеріалами ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Трифонова О.В.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Трифонова О.В.			
----------------	----------------	--	--	--

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

« 20 » травня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Корнілову Є.К. академічної групи 073-20-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку (за матеріалами ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи формування управлінських рішень щодо інноваційного розвитку підприємстві	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» в умовах конкурентного середовища	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування управлінського рішення щодо впровадження інноваційної технології у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано

_____ Трифорова О.В.

(підпис керівника)

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання

_____ Корнілов Є.К.

(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні основи формування управлінських рішень щодо інноваційного розвитку підприємств	6
1.1 Ключові аспекти інноваційного розвитку підприємств	6
1.2 Джерела фінансування інноваційного розвитку та механізм його забезпечення	13
1.3 Організація інноваційної діяльності підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища	16
2 Аналіз діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» в умовах конкурентного середовища	22
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ПрАТ «Харківська бісквіта фабрика» в складі корпорації «Бісквіт-Шоколад»	22
2.2 Оцінка факторів зовнішнього конкурентного середовища на діяльність підприємства	29
2.3 Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»	43
3 Обґрунтування управлінського рішення щодо впровадження інноваційної технології у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»	56
3.1 Прийняття управлінських рішень щодо впровадження інноваційної технології виробництва печива та мармеладу	56
3.2 Впровадження, реалізація та оцінка ефективності управлінських рішень у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»	57
3.3 Оцінка ефективності реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу	66
Висновки	70
Перелік джерел посилань	76

ВСТУП

Інноваційний розвиток підприємств є актуальним та важливим питанням сьогодення. Інновації є необхідним елементом успішного функціонування підприємств та економічного зростання всіх структур, незалежно від їхньої орієнтації на прибуток. Інновації мають значний вплив на розвиток підприємства, галузі, ринку і в цілому на економіку країни. Очевидно, що поступовий розвиток ринкової активності підприємства базується на його інноваційній діяльності. Інновації можна розглядати з точки зору їх новизни на ринку, на якому діє підприємство, або через впровадження нових рішень чи технологій, які раніше не використовувалися в компанії. Таким чином, інноваційний розвиток бізнес-процесів підприємства в довгостроковій перспективі можна розглядати як результат розробки, обговорення і впровадження стратегічних рішень.

Сучасні підприємства постійно змушені адаптуватися до змін зовнішнього середовища, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність. Швидкі темпи технологічного прогресу, непередбачувані геополітичні сценарії та зміна суспільних цінностей створили середовище, в якому інституційні структури та норми постійно змінюються. У таких умовах інноваційний потенціал підприємств стає ключовою передумовою їхнього сталого зростання та виживання. Інституційні зміни означають перетворення, модифікацію або створення формальних і неформальних правил, норм і практик в організації або суспільстві. Вони можуть бути викликані як внутрішніми факторами, так і зовнішніми впливами, що призводять до трансформації функціонування інституцій та їх взаємодії із середовищем.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети були вирішені такі задачі:

– дослідити ключові аспекти інноваційного розвитку підприємств;

- з'ясувати джерела фінансування інноваційного розвитку та механізм його забезпечення;
- розглянути організацію інноваційної діяльності підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища;
- проаналізувати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» в складі корпорації «Бісквіт-Шоколад»;
- виконати оцінку факторів зовнішнього конкурентного середовища на діяльність підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічні показники ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»;
- обґрунтувати доцільність прийняття управлінських рішень щодо впровадження інноваційної технології виробництва печива та мармеладу;
- впровадити та реалізувати управлінські рішення у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»;
- оцінити ефективність реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу.

Об'єктом розроблення є процес обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

В процесі дослідження використані методи PEST-аналізу, SWOT-аналізу, матриці БКГ, діаграми, експертна оцінка, таблиці та діаграми.

Практична значущість одержаних результатів полягає у впровадженні і реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу. Дані заходи є ефективними, оскільки NPV дорівнює 5087,16 тис. грн. та є більшим за одиницю, внутрішня норма прибутковості дорівнює 32,42% і перевищує вартість власного капіталу, дисконтований термін окупності складає 4,8 року, що менше терміну реалізації проєкту.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Ключові аспекти інноваційного розвитку підприємств

Підприємство є самостійним економічним агентом з правами юридичної особи, який може займатися різними видами діяльності, включно з виробництвом, комерцією та науковими дослідженнями, з метою одержання прибутку [11; 25; 33]. Підприємство узагальнено визначається як незалежний економічний агент з правами юридичної особи, діяльність якого (виробнича, комерційна, науково-дослідна) спрямована на отримання прибутку [53; 54].

Інноваційний розвиток – це не одноразова подія, а безперервний процес, спрямований на постійне оновлення та вдосконалення діяльності підприємства. Інноваційний розвиток розглядають як систематичний і безперервний процес, що охоплює різні аспекти. Він є стратегічним напрямком, який потребує комплексного підходу від підприємств. Він включає не лише технічні аспекти, але й культурні, організаційні та управлінські зміни, спрямовані на створення інноваційної екосистеми всередині компанії. Такий підхід вимагає від підприємств гнучкості, готовності до ризиків та відкритості до нових ідей і методів [5].

Згідно з Й. Шумпетером [53], який є засновником теорії інновацій в економіці, інновації представляють собою економічний вплив технологічних змін і включають використання нових комбінацій наявних продуктивних сил для вирішення бізнес-завдань. П. Друкер [49] підкреслює важливість соціальних інновацій, наголошуючи, що вони не обмежуються виключно точними науками і технологіями. Існує багато прикладів соціальних інновацій, які спричинили значні зміни в суспільстві, особливо у сфері охорони праці та здоров'я.

На даний час можна виокремити чотири підходи до інноваційного розвитку [49; 53]:

– по-перше, удосконалення (improvement). Це зміни, що відбуваються в межах системи та не приводять до суттєвих змін у її функціонуванні. Такі інновації часто пов'язані з поступовим розвитком існуючих процесів та продуктів;

– по-друге, новизну (novelty). Цей підхід передбачає нові рішення, які ведуть до комерціалізації. Тут акцент робиться на час виведення продукту на ринок.

– по-третє, інновацію (innovation). Інновації мають системний характер, змінюють всі або деякі елементи системи, є міжфункціональними, створюють якісний стрибок, «ламають» старі правила та приводять до відходу від існуючої системи. Інновації та винаходи стають значущими після їх комерціалізації;

– в-четвертих, винахід (invention). Це нове технічне рішення до його комерціалізації.

У працях українських можна виділити три категорії: 1) удосконалення виробництва, 2) використання нових технологій, та 3) системних інновацій.

Спочатку акцент робився на вдосконаленні виробництва з метою зниження витрат та оптимізації ресурсів. З розвитком технологій та посиленням конкуренції увага почала зміщуватися до вдосконалення якості продукції та діяльності, що стало необхідністю для задоволення потреб споживачів [5].

Впровадження нових технологій стало важливою частиною інноваційного розвитку, оскільки це дозволило підприємствам не лише підвищити ефективність, але й створювати інноваційні продукти та послуги. Розробка нових продуктів відіграє ключову роль у визначенні конкурентних переваг і забезпеченні довгострокового успіху. Цей аспект є похідним від теорії циклу інноваційного розвитку, в якій технічне нововведення розглядається як засіб для отримання підприємством більших прибутків. У

цій теорії розрізняють товарні та технологічні новації [5].

Інноваційний розвиток підприємства базується на постійних коливаннях кон'юнктури та включає створення нових комбінацій факторів виробництва. Зміна виробничих технологій і заміна старих продуктів новими є інноваціями, що призводять до «створювального руйнування». У теорії коливань інноваційні процеси пов'язані з різними факторами кон'юнктури, а розвиток інновацій – із внутрішніми закономірностями (статистиці, динаміці та генетиці). Ці закономірності визначають відбір, втручання держави, створення можливостей для нововведень і заміну застарілих елементів системи, захищаючи її від небезпечних інновацій [1].

Системні інновації стали надзвичайно важливими для підприємств, які функціонують у швидкозмінних умовах. Комплексний підхід до інноваційного розвитку, який враховує всі аспекти діяльності, є необхідним для досягнення збалансованого та сталого розвитку. Використання цього підходу впливає з теорії інноваційної економіки, яка стверджує, що на інноваційний розвиток підприємств впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Важливо мати ресурсну базу, постійно вдосконалювати показники на мікро- та макрорівнях, а також отримувати підтримку та контроль з боку державної системи регулювання [3].

Крім того, важливими є підтримка креативності, розвиток і умови праці персоналу, а також людські відносини в управлінні інноваціями, що сприяють економічному зростанню як підприємств, так і держави. Сучасна теорія інноваційного розвитку визнає, що кожне підприємство розвивається по-різному залежно від своєї готовності до інноваційної діяльності та інших факторів. Теорія «нової економіки» підкреслює важливість розвитку високотехнологічних галузей економіки та участі у нових технологічних і інвестиційних проєктах. Отже, інноваційний розвиток бізнес-структур є безперервним процесом, який вимагає гнучкого підходу та постійного оновлення стратегій у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі та технологічних інноваціях [5].

Найбільш розповсюджені підходи до визначення інноваційного розвитку підприємств наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Аспекти інноваційного розвитку підприємств

Назва підходу	Автори	Наповнення
1	2	3
Оптимізація, вдосконалення виробництва	Горбач Л.М., Кобук А.Л. [8], Марченка О.І., Пусвіти В.О. [21]	зосередження на внутрішніх процесах, не враховуючи важливість адаптації до зовнішніх змін. Інноваційний розвиток підприємства як процес підвищення ефективності виробництва включає реінжиніринг, оптимізацію робочих процедур і впровадження сучасних методів управління для підвищення продуктивності та зниження витрат
Покращення якості продукції та послуг	Данилків Х.П., Сергеєва О.М., Гавриляк Т.С. [48], Марченка О.І., Пусвіти В.О. [21], Онікієнка В.В., Ємельяненко Л.М., Терон І.В. [25]	необхідність покращення якості продукції та процесів. Важливість інновацій в технологіях і ринковій адаптації. Ці процеси включають підвищення якості продукції та господарських процесів шляхом застосування нових стандартів, методик контролю якості та інновацій у виробництві, що сприяє випуску високоякісної продукції
Технологічний аспект інноваційного розвитку	Drucker P. [49], Ковальчук С.В. [14], Прокопенко О.В. [33] та Андрійчук В.Г. [3]	акцентує увагу на значенні технологічних нововведень, але може не враховувати інші важливі аспекти, такі як організаційні зміни та культуру інновацій. Інноваційний розвиток через використання нових технологій включає впровадження передових технологічних рішень, таких як автоматизація, цифровізація та використання штучного інтелекту для підвищення ефективності та конкурентоспроможності
Створення нових продуктів	McKinsey [56], Schumpeter J. [53], Urabe K. та іншими [55], Волобуєвим Г.С. [6], Морозом О.С., Семенченко Н.В. [35], Найдюком В.С. [23]	необхідність інновацій у продуктах, проте іноді можуть упускати з виду важливість процесів та технологічних інновацій. Процес створення нових продуктів в інноваційному розвитку включає дослідження та розробку, впровадження креативних ідей і рішень для розробки унікальних товарів і послуг, які відкривають нові ринкові можливості
Системний підхід до впровадження інновацій	Siauliai A. [54], Адаменко О.А. [1], Бойчук Н.Я., Кот Т.Ю. [4], Ілляшенко С.М. [11], Кошлата М.М. [17], Яненкова І.Г. [46], Кузьминчук Н.В. [19]	наявність гнучкості та швидкої реакції на зміни ринку, проте іноді можуть не враховувати стабільність і довгострокові стратегічні аспекти. Адаптивність до ринкових потреб у інноваційному розвитку означає готовність швидко реагувати на зміни в попиті та уподобаннях споживачів, включаючи персоналізацію продуктів та послуг

Кінець таблиці 1.1

1	2	3
Комплексний підхід до інноваційного розвитку	Крамський Д.Ю. [18], Підкамінний І.М., Ціпуринда В.С. [29], Рогоза М.С., Вергал К.Ю. [34], Стадник В.В., Йохна М.А. [39], Федулова І.В. [42]	охоплює всі аспекти, але не враховує специфіку окремих галузей або конкретних підприємств. Комплексні заходи в усіх сферах господарювання в інноваційному розвитку передбачають інтегрований підхід до поліпшення всіх аспектів діяльності підприємства, починаючи від внутрішніх операцій до зовнішніх відносин з клієнтами та партнерами, з метою забезпечення сталого зростання та досягнення стратегічних цілей

Кожен з цих підходів має свої сильні та слабкі сторони, застосування одного з вище наведених підходів може залежати від конкретного контексту та потреб підприємства. Визначення інноваційного розвитку підприємств, що зустрічається в сучасній літературі, наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення інноваційного розвитку підприємств

Науковці, джерело, рік	Визначення інноваційного розвитку
1	2
Siauliai A. [54] 1979	Нова діяльність, яка є змінною та адаптивною відповідно до цілей, ринкових умов, технологічних можливостей та інших зовнішніх і внутрішніх факторів
Urabe K, et al. 55] 1988	Генерування нових ідей та їх реалізацію у вигляді нових продуктів, процесів або послуг, що приводить до динамічного зростання національної економіки та збільшення рівня зайнятості, а також до створення чистого прибутку для інноваційного підприємства
Покропивний С.Ф. [31] 2001	Метод економічного прогресу через інноваційний розвиток полягає в постійному та систематизованому впровадженні інновацій, спрямованих на суттєве підвищення ефективності в усіх сферах господарської діяльності
Андрійчук В.Г. [3] 2002	Розвиток, що досягається через імплементацію унікальних науково-технічних новинок, які сприяють виробничому лідерству у сфері нових продуктів та організації бізнес-процесів
Schumpeter J. [52] 2003	Процес створення та реалізації нових комбінацій, які спрямовані на виробництво нових товарів чи послуг, розробку нових методів виробництва, виходу на нові ринки, використання нових джерел сировини, або становлення нової організаційної структури підприємства
Ілляшенко С.М. [11] 2005	Бізнес-процес, який ґрунтується на невпинному пошуку та застосуванні нових методів і областей для реалізації потенціалу підприємства у змінних умовах зовнішнього середовища, дотримується обраної місії та наявної мотивації діяльності. Цей процес пов'язаний з модифікацією наявних і створенням нових каналів збуту

Продовження таблиці 1.2

1	2
Онікієнко В.В., Ємельяненко Л.М., Терон І.В. [25] 2006	Це безперервний процес, що включає якісні трансформації у виробничій структурі або соціальній сфері, що виникають через розробку, впровадження та поширення нових знань, машин і технологій
Стадник В.В., Йохна М.А. [39] 2006	Метод економічного прогресу, який включає в себе постійне та систематизоване впровадження інновацій, що цілеспрямовано сприяють значному поліпшенню в усіх сферах господарської діяльності
Камінський Л.Р. Ю. [23] 2023	Процес оновлення та підвищення ефективності діяльності економічних суб'єктів, який полягає в упровадженні новітніх наукових досягнень, технологій, організаційних рішень та фінансових стратегій. Це спрямовано на зміцнення ринкових позицій, активізацію бізнесу та забезпечення фінансової надійності та платоспроможності компаній
Адаменко О.А. [1] 2010	Діяльність підприємства, яка заснована на невпинному відшуканні нових способів і інструментів для задоволення потреб споживачів та підвищення ефективності управління бізнесом; розвиток, що включає розширення областей інноваційної активності та інтеграцію інновацій у всі аспекти діяльності компанії
Погорелов Ю.С. [30] 2010	Процес досягнення економічного прогресу через інноваційний розвиток включає в себе постійне та систематичне впровадження нововведень, спрямованих на значне підвищення продуктивності в усіх галузях господарської діяльності
Федулова І.В. [42] 2010	Удосконалення різних аспектів діяльності компанії шляхом інтеграції інновацій. Це спрямовано на зростання ефективності, підвищення конкурентоздатності та прибутковості, а також на розширення компанії, включно з виходом на нові ринки
Крамської Д.Ю. [18] 2011	Набір специфічних індикаторів, що використовуються для загального, виробничого, технічного, трудового, маркетингового та товарного розвитку
Підкамінний І.М., Ціпуринда В.С. [29] 2011	Процес злиття корпоративних цілей із індивідуальними прагненнями кожного члена команди, при цьому поліпшуючи внутрішні процеси та діяльність для досягнення спільних стратегічних задач
Прокопенко О.В. [33] 2011	Процес, що ґрунтується на кожній новій стадії досягнутого рівня науково-технічного прогресу та розвитку рівня мотивації для інноваційної діяльності
Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. [34] 2011	Системне створення та реалізація дій, спрямованих на розробку, запровадження та подальше вдосконалення ділових процесів. Такий тип розвитку включає в себе механізм активації внутрішнього потенціалу організації, а також комплекс заходів для впровадження інновацій
Яненкова І.Г. [46] 2012	Це процес зміцнення конкурентних позицій компанії шляхом застосування інноваційних рішень
Семенченко Н.В., Мороз О.С. [35] 2013	Процедура ідентифікації та розробки нових продуктів та процедур шляхом використання всього арсеналу доступних ресурсів та можливостей компанії, що приводить до суттєвих змін, таких як поліпшення конкурентоздатності, зростання адаптивності до змін у зовнішньому середовищі та відкриття нових ринків для збуту
Найдюк В.С. [23] 2013	Періодичне переформування ресурсів відповідно до логіки науково-технічного прогресу, цілей та завдань системи розвитку та використання різних ресурсів для створення інноваційних продуктів і забезпечення конкурентних переваг

Кінець таблиці 1.2

1	2
Ковальчук С.В. [14] 2014	Невпинний процес, що характеризується постійним пошуком і розробкою нових технологій, матеріалів та інших ресурсів. Ці нововведення потім використовуються суб'єктами господарювання для ефективного задоволення потреб і вимог споживачів, а також для створення конкурентних переваг у динамічному зовнішньому середовищі
Кошлата М.М. [17] 2014	Бізнес-процес компанії, який ґрунтується на застосуванні інновацій у виробництві, дистрибуції та торгівлі з метою збільшення доходів та підсилення конкурентних переваг
Кузьминчук Н.В. [19] 2014	Складова формування конкурентоспроможності промислового підприємства. Охоплює не тільки впровадження нових продуктів та технологій, а й удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, забезпечуючи тим самим підвищення ефективності та продуктивності в усіх аспектах діяльності підприємства
Drucker P. [49] 2015	Суспільно-економічний процес, який через використання нових ідей і технічних нововведень дає змогу створювати поліпшені продукти та розробляти новітні технології
Волобуєв Г.С. [6] 2016	Процес, що включає розробку та впровадження нових продуктів і технологій, а також зосередження зусиль на виявленні та розвитку унікальних навичок, базуючись на створенні умов у компанії для відкритості до інноваційних перетворень через використання різноманітних форм інновацій
Kogabayev T., Maziliaskus A. [50] 2017	Постійний процес, під час якого компанія активно створює, розробляє, впроваджує та розширює нові продукти, послуги, процеси та бізнес-моделі, які відповідають потребам клієнтів. Цей процес сприяє стійкому розвитку та зростанню компанії
Горбач Л.М., Кобук А.Л. [8] 2017	Трансформації, які мають на меті оновлення та значне підвищення ефективності процесів чи продукції, що веде до переходу на більш високий рівень системної організації
Данилків Х., Сергеев О., Гавриляк Т. [48] 2021	Процес, у ході якого економіко-виробнича система підприємства переходить на новий, більш високий рівень якості. Це досягається завдяки накопиченню кількісного потенціалу, змінам та ускладненню її структури та складу, що, своєю чергою, збільшує здатність системи протистояти негативним впливам зовнішнього середовища та підвищує ефективність її функціонування
Бойчук Н.Я., Кот Т.Ю. [4] 2021	Підхід до ведення бізнесу, який базується на безперервному відшукуванні інноваційних методик та інструментів для задоволення потреб клієнтів та оптимізації бізнес-процесів; прогрес, що включає збільшення обсягів інноваційної роботи та застосування нововведень у всіх аспектах роботи компанії
McKinsey [56] 2022	Процес, під час якого компанія здатна генерувати, розробляти, впроваджувати та масштабувати нові продукти, послуги, процеси та бізнес-моделі, що відповідають потребам клієнтів, забезпечуючи тим самим сталий розвиток і зростання компанії
Марченко О.І., Пусвіта В.О. [21] 2022	Бізнес-процеси, що сприяють прогресу або вдосконаленню діяльності компанії. Це включає створення ланцюга цінностей на новому рівні якості в основних і підтримувальних процесах (через удосконалення продукції та інфраструктури, освоєння нових напрямків і технологій, а також через інноваційні процеси) з метою забезпечення прибутковості в довгостроковій перспективі

1.2 Джерела фінансування інноваційного розвитку та механізм його забезпечення

Підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання можливе за рахунок використання інновацій, які мають забезпечуватися фінансовими ресурсами [37]. Як відомо, на кожному етапі життєвого циклу підприємства існують різні джерела фінансування (рисунок 1.1).

Доступні джерела фінансування	Насіння/ рання стадія	Розширення/ пізня стадія/ зростання	Стадія зрілості
Власник та безборговий капітал			
Особисті/сімейні заощадження	■		
Державні дотації	■		
Філантропія	■		
Краудфандинг на основі винагороди	■		
Нерозподілений прибуток		■	■
Борг			
Друзі та родина	■		
Борг по кредитній картці	■		
Мікрокредит	■		
P2P/ринкове кредитування	■		
Фінтех балансове кредитування	■		
Державні позики		■	
Венчурний борг		■	
Банківські кредити		■	
Торговий кредит		■	
Приватні кредитні кошти		■	
Кредити з кредитами			■
Субординований борг/мезонін			■
Корпоративні облігації			■
Власний капітал (ВК)			
Прискорювачі	■		
Краудінвестування акцій	■		
Бізнес-ангели	■		
Незалежний ВК		■	
Корпоративний ВК		■	
Урядовий ВК		■	
Нетрадиційний ВК		■	
Власний капітал зростання		■	
Приватний капітал			■
Державний капітал			■
Приватні розміщення			■

Рисунок 1.1 – Джерела фінансування інновацій протягом життєвого циклу підприємства [37]

Підприємці намагаються використовувати власні фінансові ресурси в стратегічній перспективі і не розраховувати на фінансову підтримку держави. Це свідчить про «сучасний стан інноваційної діяльності, який є наслідком відсутності стратегічного бачення та послідовної державної політики щодо перехід України на інноваційний шлях розвитку» [8]. Це підкріплено в [17], де відзначається, що частка коштів місцевих і державних бюджетів не перевищує 3–4%. Загальний стан описується так: «рівень впровадження інновацій є досить низьким, технологічний рівень української промисловості відстає на третину від показників ЄС, частка високотехнологічної продукції в експорті відстає в чотири-вісім разів, а за енергоефективністю – у десятеро» [23]. Україна затверджує формування та реалізацію стратегічних пріоритетів в інноваційному розвитку строком до 10 років Верховною Радою України [37], що визначає стратегічний планувальний горизонт для підприємств протягом цього інтервалу часу.

Для виправлення ситуації необхідно сприяти розвитку видів діяльності з високим рівнем наукомісткості, тобто переходу від низькотехнологічної ресурсної до високотехнологічної інноваційної економіки. Державна політика повинна створювати сприятливі умови, перш за все, для розвитку виробництва інтелектуальних продуктів і їх комерціалізації як на внутрішньому ринку України, так і на міжнародному рівні [37].

Стратегічні пріоритети розвитку інновацій на період з 2011 по 2023 рр., зокрема для підприємств харчової промисловості, включають такі напрями [21]:

- 1) використання енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії, наприклад, процеси енергоефективності, енергозберігаючі технології;

- 2) освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення та з'єднання, створення індустрії наноматеріалів і нанотехнологій, що включає процеси матеріалоемісії та матеріаломісткості;

- 3) технологічне оновлення та розвиток підприємств харчової

промисловості, що охоплює інтенсифікацію, модернізацію, розширення виробництва та інвестиційні процеси [16, 38, 51];

4) впровадження нових технологій та обладнання на підприємствах харчової промисловості, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності і якості продукції [45];

5) широке застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього середовища, що може включати технологічний трансфер через ноу-хау, угоди на придбання технологій або ліцензійні угоди [13, 32];

6) розвиток сучасних інформаційних та комунікаційних технологій, робототехніки для автоматизації та роботизації процесів у підприємствах харчової промисловості, що сприяє інноваційному розвитку і зниженню витрат [36, 41].

Усі компоненти системи є ключовими факторами для інноваційного розвитку підприємств і значно впливають на ефективність ухвалення управлінських рішень і формування інноваційної політики управління підприємствами харчової промисловості. Інновації в моделі розвитку характеризуються зростанням частки конкурентоспроможної і якісної продукції на ринку, удосконаленням сервісу, впровадженням нової техніки та технологій, підвищенням технічного рівня працівників, переходом на часткову і повну автоматизацію та роботизацію виробничих процесів, зниженням матеріаломісткості продукції, підвищенням капіталовіддачі та рентабельності підприємства як за окремими видами продукції, так і загалом [37], про що можна зрозуміти з рисунка 1.2.

Будь-яке підприємство намагається підвищити якість своєї продукції, оскільки це є стратегічною перевагою і дозволяє займати лідерські позиції в порівнянні з конкурентами, забезпечуючи клієнтам (покупцям) більш високий рівень пропозиції і обслуговування підприємства. У таких умовах якість стає конкурентним перевагою і навіть необхідністю, особливо коли мова йде про розгляд стратегічного потенціалу підприємств харчової

промисловості [44]. Конкуреноспроможність є результативною характеристикою реалізованих інноваційних бізнес-рішень підприємства у стратегічному плані, формуючи позитивний імідж і бренд підприємства, про що детально зазначено в [2, 22, 24, 7, 36].

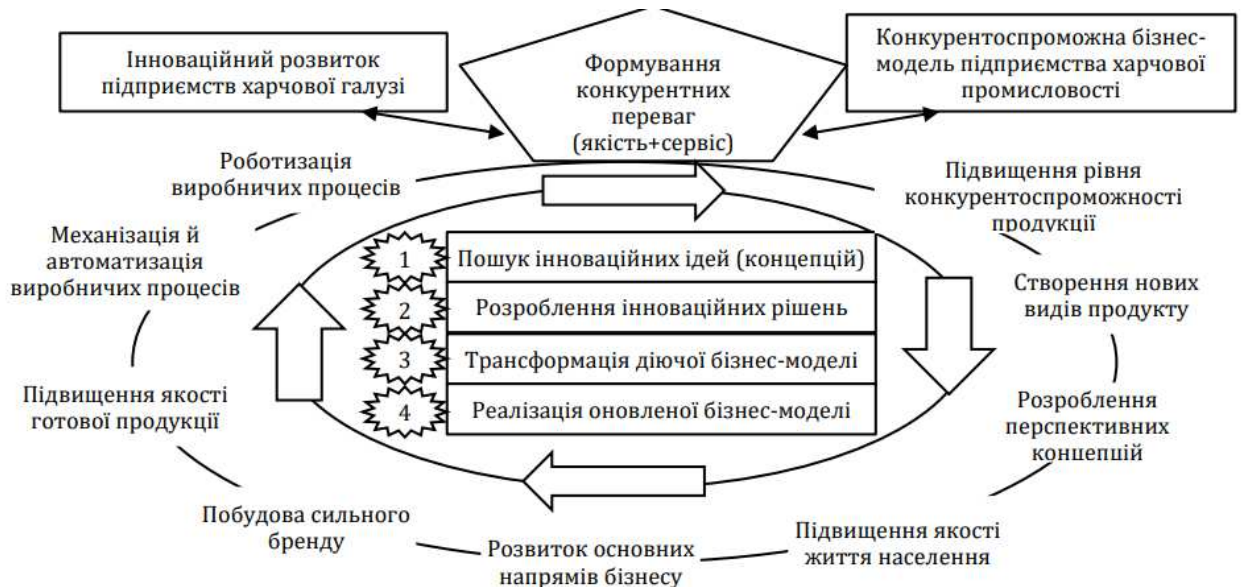


Рисунок 1.2 – Механізм забезпечення інноваційного розвитку підприємства [37]

1.3 Організація інноваційної діяльності підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища

Виділяють офіційні (зміни законодавства, норм і правил) та неформальні (зміни в культурних нормах або традиційних практиках) зміни; ендогенні (внутрішні зміни в організації, такі як зміни в керівництві або цілях) та екзогенні (зміни, спричинені зовнішніми силами, як-от технологічний прогрес або глобальні кризи) зовнішнього середовища [12].

Зміни зовнішнього середовища стосуються адаптації соціально-економічних систем до нових умов і часто вимагають значних зусиль, лідерства та подолання опору тих, хто зацікавлений у збереженні статус-кво.

Організація інноваційної діяльності підприємств в умовах змін зовнішнього середовища потребує гнучкого та стратегічного підходу.

Оскільки зміни носять перманентний характер, підприємства повинні адаптувати свою інноваційну діяльність для забезпечення стратегічного успіху в умовах мінливого зовнішнього середовища [12].

Відтак, виокремимо низку підходів до організації інноваційної діяльності підприємств в умовах змін зовнішнього середовища (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні підходи до організації інноваційної діяльності підприємств в умовах змін зовнішнього середовища [12]

Підхід	Зміст	Застосування в умовах змін
1	2	3
Відкриті інновації	Підхід наголошує на використанні зовнішніх ідей і шляхів виходу на ринок разом із внутрішніми інноваційними зусиллями [2]	Підприємства можуть співпрацювати із зовнішніми стейкхолдерами, такими як стартапи, науково-дослідні установи чи навіть конкуренти, щоб вирішувати проблеми та використовувати можливості, що випливають із нових інституційних норм і правил
Адаптивні інновації	Фокусується на швидкому пристосуванні інноваційних процесів і продуктів у відповідь на зміни умов, часто на основі постійного зворотного зв'язку	Коли регуляторні чи суспільні норми змінюються, підприємства можуть використовувати стратегії адаптивних інновацій, щоб швидко модифікувати продукти чи послуги відповідно до нових умов середовища
Проривні інновації	Стосується інновацій, які створюють нові ринки та мережі цінностей, потенційно витісняючи наявних лідерів ринку [3]	Можуть виникнути можливості для впровадження кардинально нових продуктів або послуг, які переосмислюють роль цілих галузей в мінливих інституційних рамках
Інновації, керовані користувачами	Залучає користувачів до інноваційного процесу, визнаючи, що вони можуть запропонувати цінну інформацію та інновації на основі свого досвіду	Особливо важливо, коли інституційні зміни безпосередньо впливають на кінцевих користувачів. Залучаючи користувачів, підприємства можуть узгоджувати свої інновації з реальними потребами та викликами ринку
Поступові інновації	Поступові інновації зосереджуються на незначних регулярних удосконаленнях, а не на повному перегляді продуктів або процесів	У галузях, де інституційні зміни відбуваються часто, але не є суттєвими, постійні і поступові зміни можуть бути ефективнішими, ніж радикальні інновації
Системні інновації	Розглядає інновації як складну систему, зосереджену на зміні взаємопов'язаних компонентів, а не кожного елемента окремо	Коли інституційні зміни впливають на різні частини галузі або ланцюжка створення вартості, системний підхід гарантує, що інновації матимуть вплив на всі компоненти системи

Кінець таблиці 1.3

1	2	3
Інноваційні екосистеми	Фокусується на створенні сприятливого середовища або екосистеми, де різні суб'єкти (постачальники, дистриб'ютори, клієнти, конкуренти) співпрацюють для створення спільного продукту	Сприяючи міцній інноваційній екосистемі, підприємства можуть об'єднувати ресурси, знання та здібності для спільного реагування на інституційні зміни
Двосторонні організації	Організації, які одночасно керують дослідницькими інноваціями (нові можливості) та експлуатаційними інноваціями (удосконалення поточних процесів) і досягають успіху в них	Двосторонність дозволяє підприємствам орієнтуватися в інституційних змінах, удосконалюючи свої поточні пропозиції та досліджуючи абсолютно нові шляхи трансформації
Ощадливі інновації	Цей підхід спрямований на те, щоб виробляти більше з меншими витратами, створюючи прості, але ефективні рішення, часто націлені на нові ринки	У сценаріях, коли інституційні зміни призводять до обмеження ресурсів або відкривають нові сегменти ринку, ощадливі інновації можуть бути вдалим підходом

Варто зазначити, що інституції відіграють ключову роль у формуванні інноваційних бізнес-процесів. Використовуючи та адаптуючи зазначені підходи, підприємства можуть забезпечити ефективність і актуальність своєї інноваційної діяльності в умовах зміни інституційних умов. Прикладом швидких та інтенсивних інституційних змін останніх десятиліть є розвиток української національної економіки. Здобуття незалежності України призвело до переходу від планової до ринкової економіки, що повністю змінило інституційні структури. Цей перехідний етап створив проблеми стандартизації та модернізації інноваційних процесів, які підприємства мали швидко і ефективно вирішити [47].

Однак, на шляху до ринкової економіки, Україна зазнала й інших інституційних змін. Підприємствам довелося узгоджувати свої інноваційні стратегії з вимогами ринку, уподобаннями споживачів і глобальною конкуренцією. Політичні потрясіння, особливо російська воєнна агресія, починаючи з 2014 р., спричинили нестабільність інституційного середовища,

що вплинуло на такі ключові сфери, як іноземні інвестиції, передача технологій і міжнародне партнерство, які є вирішальними для інноваційної діяльності [12].

Одним із значних викликів для України є міграція кваліфікованої робочої сили до інших європейських країн у пошуках кращих можливостей та безпечних умов праці, що негативно впливає на кадровий потенціал інноваційної діяльності українських підприємств. Попри ці виклики, такі міста, як Київ і Львів, стали важливими технологічними та стартап-центрами. Галузь IT-аутсорсингу суттєво зросла, що спричинило приплив іноземного капіталу. Україна активно розвиває міжнародне партнерство, враховуючи своє стратегічне розташування та потенціал. Програми, які підтримуються ЄС, Світовим банком та іншими міжнародними агентствами, часто спрямовані на сприяння інноваціям на українських підприємствах [12].

Молоде покоління українців, більш глобалізоване та цифрово грамотне, наполягає на інноваційних підходах у бізнесі, вимагаючи продуктів і послуг, що відповідають світовим стандартам. Значні реформи відбуваються у банківському та фінансовому секторах, з'являються інноваційні фінансові рішення, фінтех-стартапи та поширюється цифровий банкінг. Ці можливості, разом із впровадженням процесів діджиталізації на рівні державного управління (наприклад, онлайн-платформа «Дія»), є важливою передумовою для інноваційного розвитку українських підприємств [12].

Найбільш критичним чинником у сучасних умовах залишається безпека, оскільки з 2022 р. в Україні триває повномасштабна воєнна агресія з боку РФ.

Підбиваючи підсумки до першого розділу відмітимо, що інноваційний розвиток підприємства – це поняття, яке може бути розглянуте з різних точок зору, що включають удосконалення бізнес-процесів, використання нових технологій та застосування системних рішень. Запропоноване визначення інноваційного розвитку підприємства вказує на те, що це складний і

комплексний процес, який включає в себе постійне вдосконалення бізнес-процесів з метою підвищення якості продукції, послуг і діяльності. Це досягається через активне використання новітніх технологій, розробку та впровадження нових продуктів і послуг, а також готовність адаптуватися до мінливих ринкових умов і потреб.

Інновації є критично важливими для операцій підприємств у харчовій промисловості. Суттєвою характеристикою є ефективне управління процесами інноваційного розвитку, яке відображається у досягненні стійких показників і перспективному положенні на ринку. Очевидність переваг і позитивного впливу інновацій на бізнес-процеси переконує менеджмент підприємств у необхідності поліпшення та оновлення стратегічних програм і планів на період до 10 років. Однак українські підприємства часто віддають перевагу не власним інноваціям, а використанню франчайзингу або ліцензій, що може бути новим для самого підприємства, але не завжди новим для ринку. Цей підхід є економічно доцільним та ефективним для менеджменту, оскільки не вимагає значних інвестицій у власний розвиток виробничих технологій, кардинальних змін у організації роботи чи модернізації матеріально-технічної бази підприємства. Таким чином, при формуванні стратегічного бачення менеджмент підприємства обов'язково приділяє значну увагу інноваційним рішенням і їх впливу на бізнес-процеси.

Інституційні зміни, що охоплюють як формальні правила, так і неофіційні суспільні норми, відіграють вирішальну роль у формуванні інноваційного середовища підприємств різних галузей економіки. У міру того як ці інституційні структури розвиваються, підприємства стикаються з викликами модернізації своїх інноваційних процесів. Досліджуючи різноманітні підходи до організації інноваційної діяльності на підприємствах, стає очевидним, що універсального рішення для всіх не існує. Проте досвід показує, що найбільш стійкі підприємства є гнучкими, адаптивними та відкритими до інтеграції різних підходів, що враховують унікальні виклики та можливості інституційних змін.

Аналізовані дослідження свідчать, що значна частина сучасного розуміння інновацій в умовах інституційних змін ґрунтується на останніх десятиліттях наукового і практичного досвіду. Проте динамічний характер інститутів і ринків вимагає постійного навчання та адаптації. Для того щоб бізнес функціонував і зростав в умовах змінних інституційних умов, найважливішим є прагнення менеджменту до постійного вдосконалення інноваційної діяльності, готовність до співпраці та проактивний підхід до розуміння інституційних змін.

З огляду на останні тенденції глобального розвитку, актуальними чинниками, що зумовлюють трансформацію інноваційної діяльності на підприємствах, стали вплив віддаленої роботи та віртуальної співпраці; роль штучного інтелекту та автоматизації; інноваційна культура та лідерство; міжгалузеві інновації, їх різноманітність та інклюзивність; інноваційні моделі фінансування тощо. Аналіз цих та інших чинників і їх роль в організації інноваційної діяльності на підприємствах в умовах інституційних змін є завданням для подальших досліджень.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» в складі корпорації «Бісквіт-Шоколад»

Корпорація «Бісквіт-Шоколад» була створена в 2004 р. шляхом об'єднання кондитерської фабрики «Харків'янка», заснованої купцем II гільдії Г. Борманом у 1896 р., та «Харківської бісквітної фабрики», заснованої у 1935 р. ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» спеціалізується на виробництві цукристих кондитерських виробів, тоді як ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» займається виробництвом борошняних кондитерських виробів [27].

Корпорація «Бісквіт-Шоколад» є одним з провідних кондитерських підприємств України. Разом з ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», ПрАТ «Агрофірма ім. Г.С. Сковороди», ТОВ «Торговий будинок «Престиж», ТОВ «Артель-Фінанс» та ТОВ «Видавничий дім «Губернія», вона входить до складу Групи підприємств, головною метою якої є постійне вдосконалення якості продукції та задоволення потреб споживачів у смачних кондитерських виробах, виготовлених з якісної сировини на сучасному обладнанні [27].

Підприємства Корпорації «Бісквіт-Шоколад» представляють собою сучасне високотехнологічне виробництво з обладнанням європейського рівня. Стратегія розвитку підприємств корпорації спрямована на інновації, впровадження нових технологій, оригінальних рецептур, підвищення якості та безпеки кондитерських виробів, що дозволило збільшити присутність продукції на висококонкурентних міжнародному та національному ринках.

В даний час корпорація «Бісквіт-Шоколад» займає друге місце за обсягами виробництва серед виробників кондитерських виробів України та експортує свою продукцію в до 40 країн світу, включаючи Західну Європу,

Близький Схід, Америку та Китай. Планується подальше розширення географії та обсягів експорту [27] (рисунок 2.1).

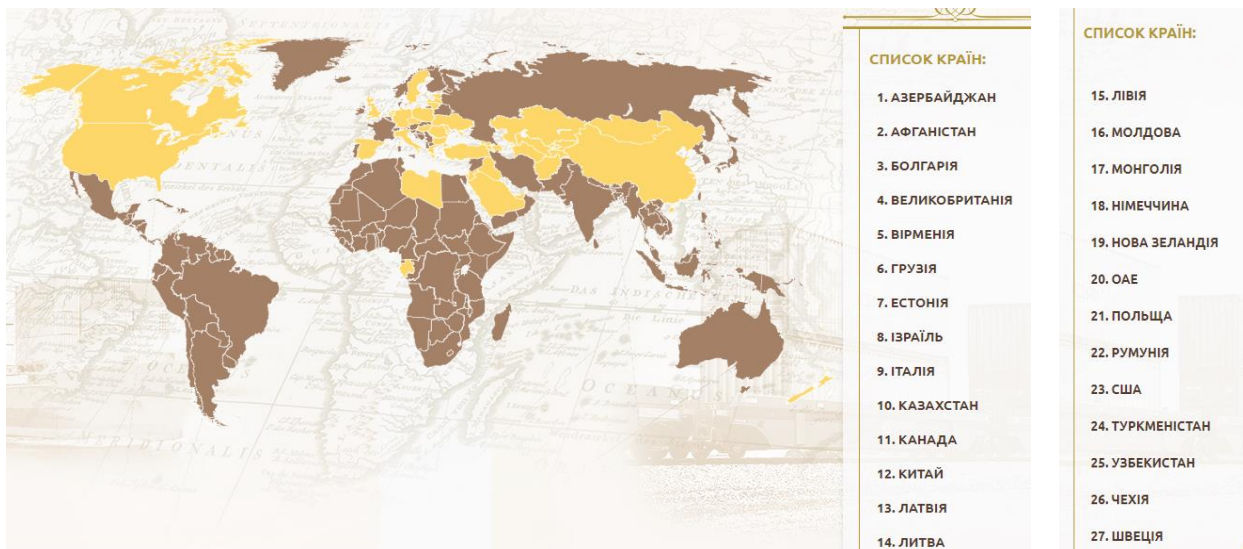


Рисунок 2.1 – Географія постачань продукції корпорація «Бісквіт-Шоколад»

Візитівка Корпорації «Бісквіт-Шоколад» наведений на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Візитівка Корпорації «Бісквіт-Шоколад»

Сучасне обладнання провідних європейських фірм з Австрії, Італії, Німеччини, Чехії та Голландії, високі технології, відмінне стабільну якість і дотримання найкращих рецептур, постійна робота над створенням нової оригінальної продукції дозволили корпорації отримати заслужене визнання і

довіру споживачів, бути високо оцінений професіоналами, як в Україні, так і за її межами.

Високі оцінки якості продукції корпорації «Бісквіт-Шоколад» були неодноразово засвідчені на найпрестижніших міжнародних кондитерських виставках, таких як ISM (Кельн, Німеччина), FMI (Чикаго, США), SIAL China (Шанхай, Китай), SIAL Paris (Париж, Франція) [27].

Група підприємств реалізує стратегію сталого розвитку, яка охоплює економічний, екологічний та соціальний аспекти. В екологічному аспекті Група підприємств відповідально контролює та мінімізує вплив виробничої діяльності на навколишнє середовище. Особлива увага приділяється раціональному використанню води, управлінню відходами, зменшенню викидів парникових газів, скороченню енергоспоживання та економії енергоресурсів.

Група підприємств вважає, що сталий розвиток є результатом успішної реалізації соціальної та кадрової політики. Колективи працюють за найвищими етичними стандартами. Колективи професіоналів є найбільшою цінністю Групи.

Діяльність Групи підприємств у 2020–2024 рр. суттєво постраждала від пандемії COVID-19, а також військової агресії рф проти України та введення воєнного стану в країні. Масштаби наслідків цієї агресії наразі важко точно спрогнозувати, оскільки бойові дії тривають.

Підприємства Корпорації є сучасними високотехнологічними виробництвами з обладнанням європейського рівня. Їхні стратегії розвитку спрямовані на інновації, впровадження нових технологій, оригінальних рецептур, підвищення якості та безпеки кондитерських виробів, що дозволило збільшити присутність продукції на міжнародному та національному ринках. Асортиментна політика Корпорації постійно оновлюється.

Насьогодні, підприємства Корпорації виготовляють 434 види кондитерських виробів. За останній час було введено 58 нових позицій.

Також розроблялися нові види упаковки, змінювався дизайн етикеток, та виготовлялась продукція на замовлення українських і закордонних торговельних мереж та інших клієнтів. Система менеджменту якості Корпорації відповідає міжнародному стандарту ISO 9001:2015, а виробництво сертифіковане за схемою FSSC (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Сертифікати якості корпорації «Бісквіт-Шоколад» [27]

Корпорація «Бісквіт-Шоколад» приділяє значну увагу вдосконаленню операційної стратегії з метою збільшення обсягів виробництва та продажів. Це досягається шляхом реконструкції виробничих ліній, нарощування потужностей, придбання сучасного обладнання, впровадження нових технологій та рецептур, удосконалення технологічних процесів, оптимізації асортименту, зниження собівартості продукції, скорочення невиробничих витрат і підвищення якості продукції. Зусилля Корпорації також спрямовані на оптимізацію логістики, раціональне використання сировини та матеріалів, енергоресурсів, механізацію та автоматизацію виробничих процесів, модернізацію обладнання.

За результатами проведених досліджень, стратегію сталого розвитку Корпорації пропонується удосконалити за такими напрямками [40]:

- забезпечення більшої публічності Корпорації через збільшення кількості публікацій про операційну діяльність, сталий розвиток, соціальні та благодійні проекти, екологічні аспекти діяльності;

- активізація присутності Корпорації в інтернет-просторі – на офіційному сайті та в соціальних мережах, де знаходиться значна частина цільової аудиторії;

- з огляду на те, що продукція Корпорації є візитівкою Харкова, рекомендується активізувати напрям онлайн-торгівлі;

- розробка віртуального туру про Корпорацію, її історію та сучасні досягнення, нову продукцію та технології виробництва, фірмову торгівлю тощо.

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» – це сучасне кондитерське підприємство, яке спеціалізується на виробництві борошняних кондитерських виробів. Загальний обсяг виробництва становить близько 40 тис. тон продукції на рік. На підприємстві працює 875 осіб. ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» неодноразово займало перші місця в Національному бізнес-рейтингу кращих українських виробників за КВЕД 10.72.0 (виробництво печива, пирогів та тістечок тривалого зберігання) [28].

Бісквітне та вафельне виробництва оснащені сучасним європейським обладнанням: італійською лінією з виробництва крекери, італійською лінією з виробництва бісквітів та рулетів, італійською лінією для пісочних пирогів з джемовими начинками, німецькою лінією для печива з натуральними фруктовими наповнювачами, австрійською лінією з виробництва багат шарових вафель, австрійською лінією для вафельних трубочок, австрійською лінією для виробництва вафельних десертів з пористою шоколадною масою, австрійською лінією з виробництва глазурованих вафель, німецькою лінією з виробництва печива з шоколадною плиткою, пакувальними автоматами французького, італійського та німецького виробництва.

Завдяки технічному переозброєнню і модернізації потужностей ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», відбувається постійна оптимізація і вдосконалення виробничих процесів. Ретельний вибір постачальників сировини і пакувальних матеріалів, вивчення європейських вимог до якості та безпеки кондитерських виробів дозволили бісквітній фабриці однією з перших в кондитерській галузі України вийти зі своєю продукцією на ринки Європи, Америки, Азії, Китаю [28].

Якість та безпека продукції, що випускається контролюються виробничими лабораторіями, оснащеними сучасними приладами та обладнанням для проведення фізико-хімічних випробувань. Тут здійснюється контроль сировини і матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції. Дотримання всіх законодавчих і нормативних вимог при виробництві кондитерських виробів у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» підтверджено Національним органом по сертифікації, сертифікатами відповідності міжнародним стандартам ISO 9001: 2008 «Система менеджменту якості» та ISO 22000: 2005 «Система менеджменту безпеки продуктів харчування» [15] (див. рисунок 2.3).

Організаційна структура ПрАТ «Харківська бісквіта фабрика» наведена на рисунку 2.4. До того ж Корпорація має розгалужену мережу фірмових

магазинів, які розташовані у м. Харків (рисунок 2.5).

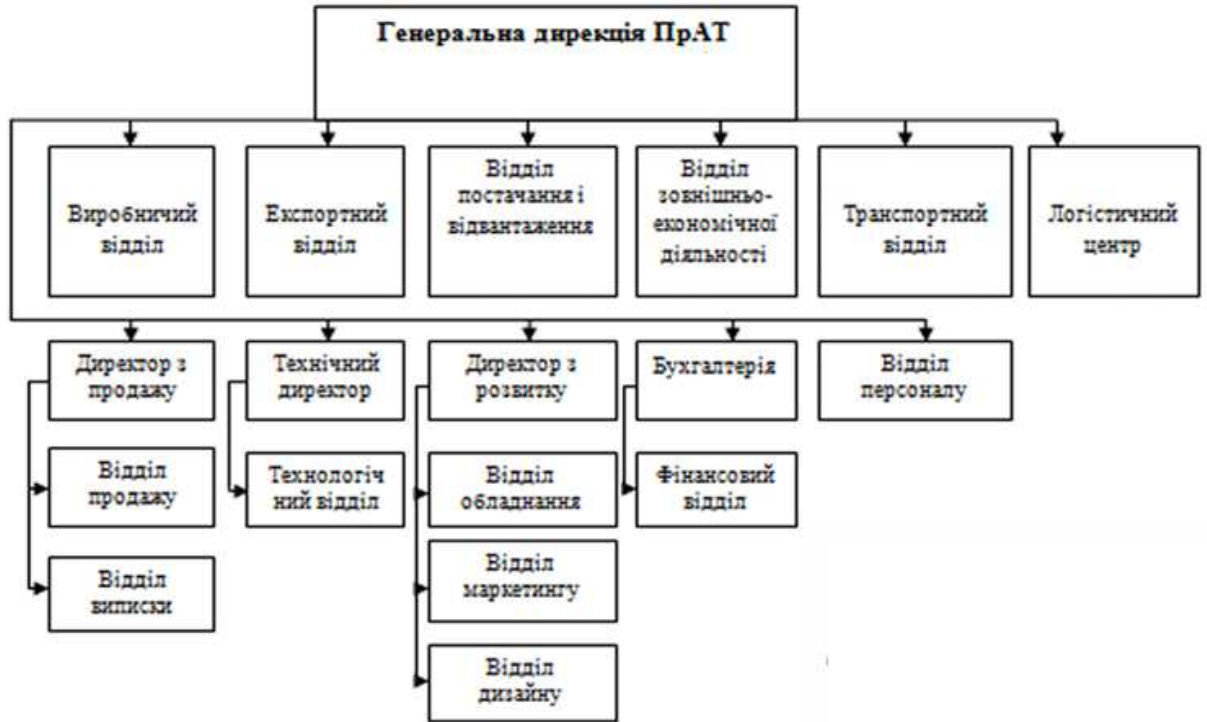


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ПрАТ «Харківська бісквіта фабрика»



Рисунок 2.5 – Мережа фірмових магазинів у м. Харків

2.2 Оцінка факторів зовнішнього конкурентного середовища на діяльність підприємства

Зовнішнім конкурентним середовищем підприємства будемо вважати «складну багаторівневу структуру елементів, яка знаходиться за межами підприємства та різним чином впливає на його діяльність» [40]. До факторів зовнішнього середовища підприємства відносять: фактори мікросередовища (постачальники, конкуренти, споживачі, контактні аудиторії), макросередовища (політичні, економічні, соціальні, демографічні, екологічні, галузеві).

Методи, що будуть застосовувані уданій кваліфікаційній роботі наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Методи оцінки зовнішнього середовища підприємства

Група факторів	Методи оцінки
Макро-середовище	PEST-аналіз; SWOT-аналіз; метод «5x5» А.Х. Мескома; матриця «Ймовірність посилення фактора – вплив фактора на організацію» Дж. Х. Вілсона; аналіз впливів та перехресних впливів; матриця фірми «Єврокіп»; прогностичні; експертні, статистичні, економіко-математичні
Мікро-середовище	SWOT-аналіз; прогностичні, експертні, статистичні, економіко-математичні; сценарний аналіз; матриця «Ймовірність посилення фактора – вплив фактора на організацію» Дж. Х. Вілсона; матриця можливостей та матриця загроз; аналіз впливів та перехресних впливів; матриця фірми «Єврокіп»; експертні методи; метод «поля сил»
Конкуренти	побудова карти стратегічних груп; концепція рушійних сил; модель п'яти сил за Портером; побудова конкурентного профілю

У [2.2] було виокремлено фактори, які мають найбільший вплив на діяльність саме ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». При цьому вплив

може бути позитивам та від'ємним (таблиця 2.2). після аналізу отриманих залежностей було сформовано перелік факторів макросередовища, що мають найбільш істотний вплив на діяльність підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.2 – Ступінь впливу факторів макросередовища на діяльність ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [40]

Показники	Ступінь впливу
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	1
Кількість померлого населення, осіб	-0,55
Кількість народжених ,осіб	-0,03
Природний приріст (скорочення) населення, осіб	0,43
Сальдо міждержавної міграції, осіб	0,41
Кількість зайнятого населення, тис. осіб	-0,87
Кількість зареєстрованих безробітних, тис. осіб	-0,74
Кількість працевлаштованих безробітних, тис. осіб	-0,72
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн	0,93
Частка населення із доходами на місяць нижче прожиткового мінімуму,%	-0,67
Доходи населення, млн .грн	0,88
Витрати населення, млн. грн	0,92
Придбання споживчих продовольчих товарів,%	-0,59
Споживання борошняних кондитерських виробів у місяць, кг/особа	-0,35
Індекс споживчих цін,%	0,32
Індекс споживчих цін на продукти харчування,%	0,01
Роздрібний товарооборот, млн. грн	0,93
Капітальні інвестиції у промисловість,%	-0,31
Кількість промислових підприємств, що впроваджували інноваційну продукцію, од.	0,27
Індекс виробництва харчових продуктів,%	-0,50
Виробництво хлібобулочних виробів нетривалого зберігання, тис. т.	-0,70
Виробництво шоколаду та інших продуктів з вмістом какао в брикетах, пластина чи плитках, т.	0,65
Виробництво виробів кондитерських з цукру без вмісту какао, т.	-0,86
Структура експорту кондитерських виробів з цукру, тис. дол. США	0,43
Структура імпорту кондитерських виробів з цукру, тис. дол. США	0,44

З таблиці 2.3 видно, що сильний прямопропорційний вплив на обсяги реалізації продукції підприємства мають такі фактори, як роздрібний товарооборот, середньомісячна заробітна плата працівників та витрати населення. Збільшення цих показників сприяє зростанню обсягів реалізації продукції. Роздрібний товарооборот свідчить про збільшення реалізації товарів населенню, що вказує на наявність попиту у споживачів. Показники

середньомісячної заробітної плати та витрат населення характеризують купівельну спроможність населення регіону.

Таблиця 2.3 – Виокремлення найбільш впливових факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [40]

Показник	Значення коефіцієнту кореляції	Характер впливу
Роздрібний товарооборот ,млн. грн	0,93	Сильний прямопропорційний
Середньомісячна заробітна плата працівників ,грн	0,93	Сильний прямопропорційний
Витрати населення, млн. грн	0,92	Сильний прямопропорційний
Доходи населення, млн .грн	0,88	Середній прямопропорційний
Виробництво шоколаду та інших продуктів з вмістом какао в брикетах, пластина чи плитках, т.	0,65	Середній прямопропорційний
Частка населення із доходами на місяць нижче прожиткового мінімуму,%	-0,67	Середній зворотньоопорційний
Виробництво хлібобулочних виробів нетривалого зберігання, тис. т.	-0,70	Середній зворотньоопорційний
Кількість працевлаштованих безробітних, тис. осіб	-0,72	Середній зворотньоопорційний
Кількість зареєстрованих безробітних, тис. осіб	-0,74	Середній зворотньоопорційний
Виробництво виробів кондитерських з цукру без вмісту какао, т.	-0,86	Сильний зворотньоопорційний
Кількість зайнятого населення, тис. осіб	-0,87	Сильний зворотньоопорційний

Середній прямопропорційний вплив на діяльність підприємства мають загальні обсяги доходів населення та обсяги виробництва шоколаду та виробів із вмістом какао. Збільшення доходів населення позитивно впливає на обсяги реалізації кондитерської продукції, оскільки це свідчить про поліпшення фінансового стану потенційних споживачів. Зростання загального обсягу виробництва шоколаду та виробів із вмістом какао в галузі вказує на збільшення попиту на ці продукти, що спонукає виробників збільшувати обсяги виробництва [40].

Фактори з від’ємним значенням показника характеризуються негативним впливом на діяльність підприємства та обсяг реалізації його

продукції. Сильний зворотний вплив мають такі фактори, як кількість зайнятого населення та обсяг виробництва кондитерських виробів з цукру без вмісту какао. Збільшення обсягу виробництва кондитерських виробів з цукру без вмісту какао призводить до зниження обсягу реалізації продукції підприємства через зростання кількості аналогічної продукції на ринку від конкурентів. Збільшення зайнятого населення негативно впливає на обсяг реалізації кондитерської продукції через брак часу у споживачів для здійснення покупок.

Середній зворотний вплив мають фактори кількості зареєстрованих безробітних і працевлаштованих, обсяги виробництва хлібобулочних виробів, а також частка населення з доходами нижче прожиткового мінімуму. Зростання кількості безробітних призводить до зниження купівельної спроможності населення. Обсяг виробництва хлібобулочних виробів відображає наявність конкурентів на ринку, збільшення яких негативно впливає на обсяг реалізації продукції підприємства. Крім того, збільшення частки населення з доходами нижче прожиткового мінімуму веде до зниження кількості покупок даної категорії виробів.

Наступним етапом аналізу впливу зовнішніх факторів на діяльність ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» є формування матриці PEST-аналізу (таблиця 2.4). Враховуючи специфіку діяльності даного підприємства, було визначено перелік факторів зовнішнього середовища, розподілених на політичні (P), економічні (E), соціальні (S) та технічні групи (T). Кожному фактору присвоєно питому вагу, яка відображає ймовірність його впливу на підприємство. Найвірогідніша подія отримує максимальну питому вагу в загальній сумі. Сума ваг показників можливостей та загроз дорівнює одиниці [40] (рисунок 2.6–2.7).

На основі сформованих даних, за допомогою експертів, якими виступили керівники підрозділів підприємства, була проведена оцінка впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства. За результатами експертної оцінки було проведено зважену оцінку кожного фактору шляхом множення

його питомої ваги на експертну оцінку.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Можливості	Питома вага	Оцінка	Зважена оцінка	Погрози	Питома вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Політичні (P)							
				1. Військова агресія рф	0,14	5	0,7
				2. Погіршення експортно-імпорتنних умов	0,05	4	0,2
Економічні (E)							
1. Інвестиційна привабливість галузі	0,2	4	0,8	1. Зниження купівельної спроможності споживачів	0,17	5	0,85
				2. Негативна економічна активність населення	0,14	4	0,56
				3. Підвищення цін на сировину, послуги сторонніх організацій, електроенергію	0,1	4	0,4
				4. Негативна динаміка курсу валют	0,05	4	0,2
Соціальні (S)							
1. Вплив реклами на купівельність товарів споживачами	0,2	4	0,8	1. Зміна переваг споживачів щодо товарів	0,05	3	0,15
				2. Сезонність продукції	0,05	3	0,15
				3. Демографічна нестабільна ситуація	0,14	5	0,7
Технічні (T)							
1. Впровадження нових технологій у виробництві, модернізація устаткування	0,6	5	3	1. Знос та старіння устаткування	0,11	5	0,55
Всього	1	-	-	Всього	1	-	-
Примітка: фактор, що має найбільший вплив на результати діяльності підприємства, має максимальну оцінку – 5 балів, той, що має незначний вплив, мінімальну – 1 бал							

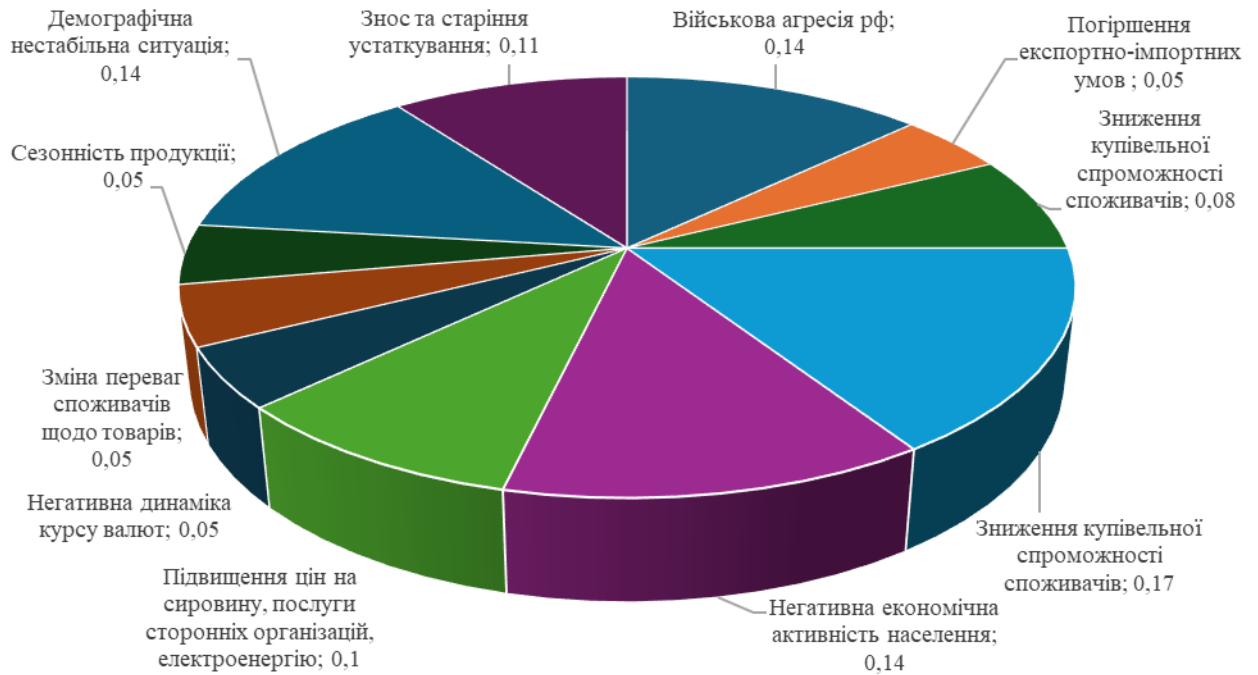


Рисунок 2.6 – Структура факторів-погроз, що впливають на діяльність ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», частка од.

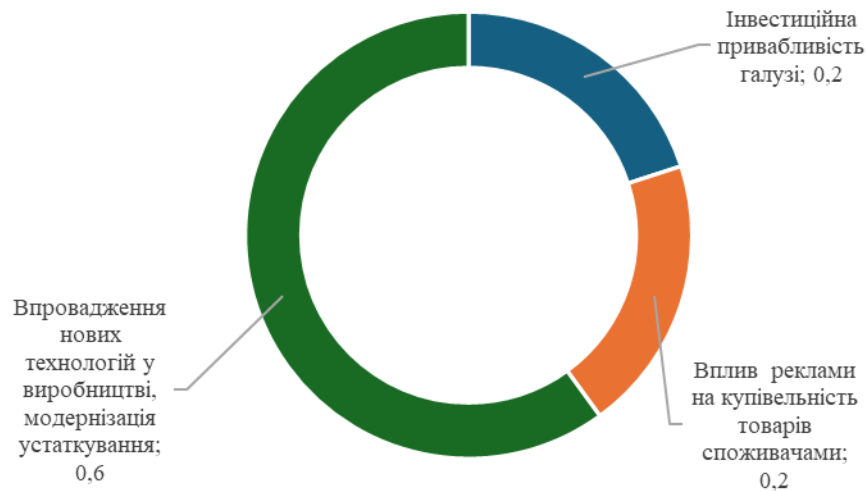


Рисунок 2.7 – Структура факторів-можливостей, що впливають на діяльність ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», частка од.

За результатами проведення PEST-аналізу факторів, що впливають на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», можна зробити висновок, що найбільший позитивний вплив з боку зовнішнього середовища має можливість впровадження нових технологій у виробництво. Це пов'язано з високим рівнем технологічної оснащеності та передовими технологіями у

кондитерській промисловості. Серед економічних факторів позитивний вплив має зростання капітальних інвестицій у галузь, що сприяє її розвитку. Крім того, рекламні кампанії продукції можуть значно підвищити рівень споживання.

Щодо загроз, найбільший негативний вплив серед політичних факторів має військова агресія РФ та можливі наслідки обстрілів, що може призвести до зниження обсягів реалізації продукції за кордоном. Серед економічних факторів головною загрозою є зниження купівельної спроможності споживачів через перевищення витрат над доходами, що може зменшити попит. Негативний вплив також має низька економічна активність населення, що знижує його платоспроможність. Серед соціальних факторів варто відзначити нестабільну демографічну ситуацію в країні, яка характеризується значним зменшенням чисельності населення. З боку технологічних факторів негативний вплив має знос та старіння устаткування.

SWOT-аналіз є інструментом оцінки конкурентоспроможності, за допомогою якого можна в комплексі оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на розвиток підприємства. SWOT – це акронім слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози) [34]. У таблиці 2.5 наведений результат SWOT-аналізу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

В таблиці 2.6 наведена матриця SWOT-аналізу, на перетині Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози) сформовано стратегічні альтернативи, які можуть розглядатися керівництвом як перспективні напрями розвитку підприємства.

Вважаємо найбільш сприятливим сценарієм розвитку для підприємства є зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок для того, щоб забезпечити резервні виробничі потужності. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних і крупних конкурентів.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз факторів, що впливають на діяльність
ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Оцінка	Потенційні внутрішні слабкості(W)	Оцінка
Значний досвід роботи у галузі харчової промисловості	5	Значна частина застарілого морально зношеного обладнання	3
Вигідне географічне розташування виробничих потужностей (розвинена логістична мережа м. Харків)	4	Високий податковий тиск обмежує можливості подальшого розширення діяльності	3
Витрати на оплату праці нижче, порівняно з основними конкурентами (нерезидентами)	4	Залежність від імпортних поставок деяких сировинних компонентів (інгредієнти, добавки, есенції)	4
Реалізація інвестиційних програм, які націлені на збільшення потужностей по виробництву затребуваної готової продукції	3	Зниження виробничих можливостей в зв'язку з зростанням ціна на сировину, матеріали та електроенергію	2
Висококваліфікований персонал	5		
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Оцінка	Потенційні зовнішні погрози (T)	Оцінка
Пошук інноваційних шляхів задоволення потреб споживачів	3	Ревальвація національної грошової одиниці, що зробить імпортні товари більш конкурентоздатними порівняно з аналогічно продукцією	2
Постійна реалізація кондитерських виробів за межами України	5	Появлення товарів-замінників	3
Освоєння нових видів продукції, надання додаткових послуг, можливе захоплення більшої частки ринку	4	Військова агресія РФ, обстріли, відключення електроенергії	4
		Зниження митних бар'єрів для імпортної продукції	3

Сформована торгова марка ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та якість продукції дають можливість підприємству і надалі ефективно розвиватися

Матриця SWOT-аналізу

	<p>Можливості: Пошук інноваційних шляхів задоволення потреб споживачів Можливість пошуку інноваційних шляхів задоволення потреб споживачів</p>	<p>Загрози: Військова агресія РФ, обстріли, відключення електроенергії. Ревальвація національної грошової одиниці зробить імпортні товари більш конкурентоздатними порівняно з аналогічно продукцією. Зниження митних бар'єрів для імпортної продукції. Зростання контрабандних поставок на внутрішній ринок України.</p>
--	--	---

<p>ни: рафічне розташування виробничих (розвинена логістична мережа м. фікований персонал ські витрати на оплату праці сновними конкурентами- и. вестиційних програм, націлених на отужностей по виробництву кру).</p>	<p>Поле сильних сторін і можливостей (1) У цій ситуації підприємство для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок для того, щоб забезпечити резервні виробничі потужності. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних і крупних конкурентів. Сформована торгова марка ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та якість продукції дають можливість підприємству і надалі ефективно розвиватися</p>	<p>Поле сильних сторін і загроз (2) Через розширення ринків збуту та впровадження нових видів виробів можна забезпечити резервні можливості. Передбачити зв'язки з більшою кількістю сільськогосподарських виробників, що постачають цукор, на випадок низької врожайності вирощування сільськогосподарських культур унаслідок поганих погодних умов. Посилення митного контролю щодо зростання контрабандних поставок продукції на внутрішній ринок України.</p>
<p>ни: ід імпортних постачань деяких компонентів (інгредієнтів добавок, робничих можливостей в зв'язку із іна на сировину.</p>	<p>Поле слабких сторін і можливостей (3) У цьому випадку підприємству необхідно: Розвивати зв'язки з вітчизняними виробниками сировини. Розширювати вузький портфель розкручених брендів, фактично продукція ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» є монобрендовою. Сприятливим фактором є зростання споживання на душу населення. Зниження митних бар'єрів в країнах, куди поставляються товари під брендом «ХБФ».</p>	<p>Поле слабких сторін і загроз (4) У цій ситуації необхідно поступово згортати діяльність або перепрофілювати її, реінвестувати кошти в інші галузі. Підприємство може залишитися на ринку лише у випадку об'єднання з іншою фірмою.</p>

Наступним кроком буде побудова матриці БКГ для основних видів продукції ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». На рисунку 2.8 наведена структура продаж основних видів продукції підприємства.

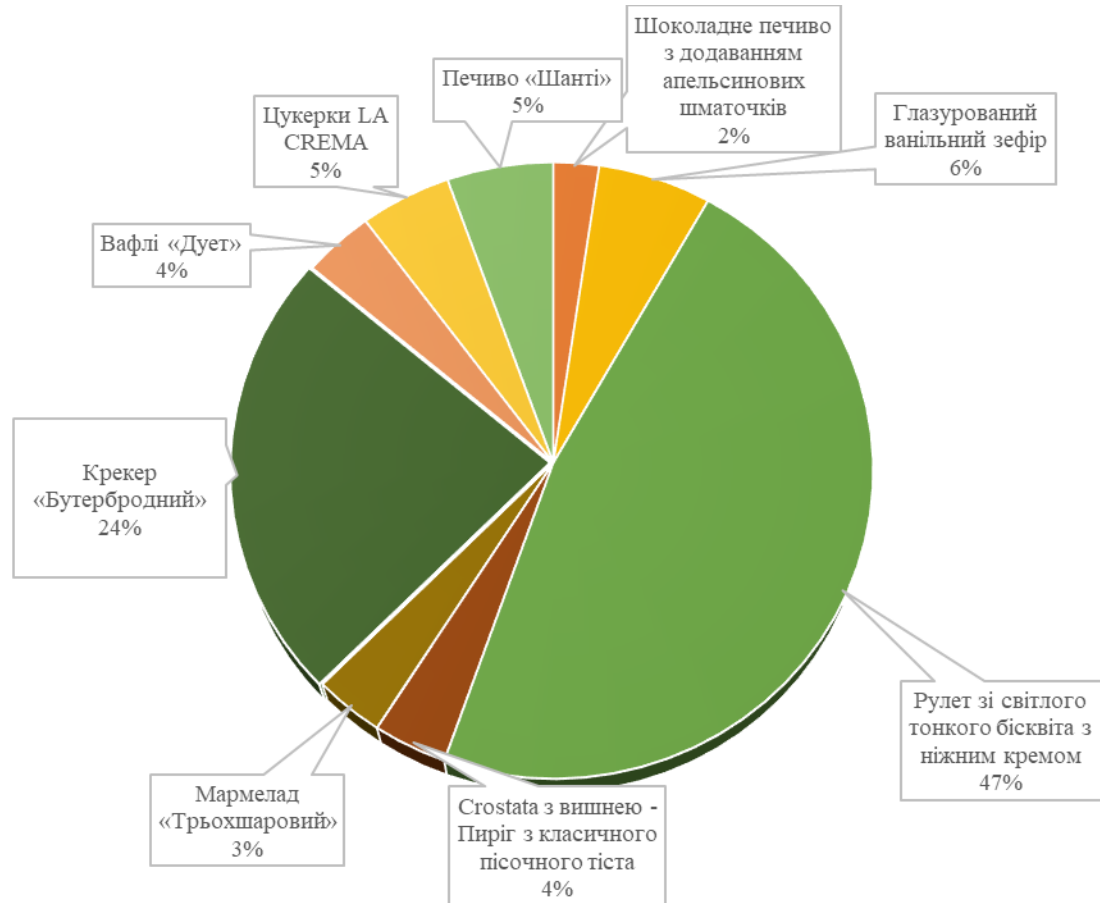


Рисунок 2.8 – Структура продаж основних видів продукції підприємства

Результати матриці БКГ наведені на рисунку 2.9, а стратегічні рекомендації щодо подальших дій стосовно кожної групи у таблиці 2.7.

Отримані результати свідчать про незбалансований портфель продукції, а відсутність «зірок» підкреслює проблему підприємства щодо відсутності нових видів продукції для розширення асортименту та врахування зміни попиту основних споживачів.

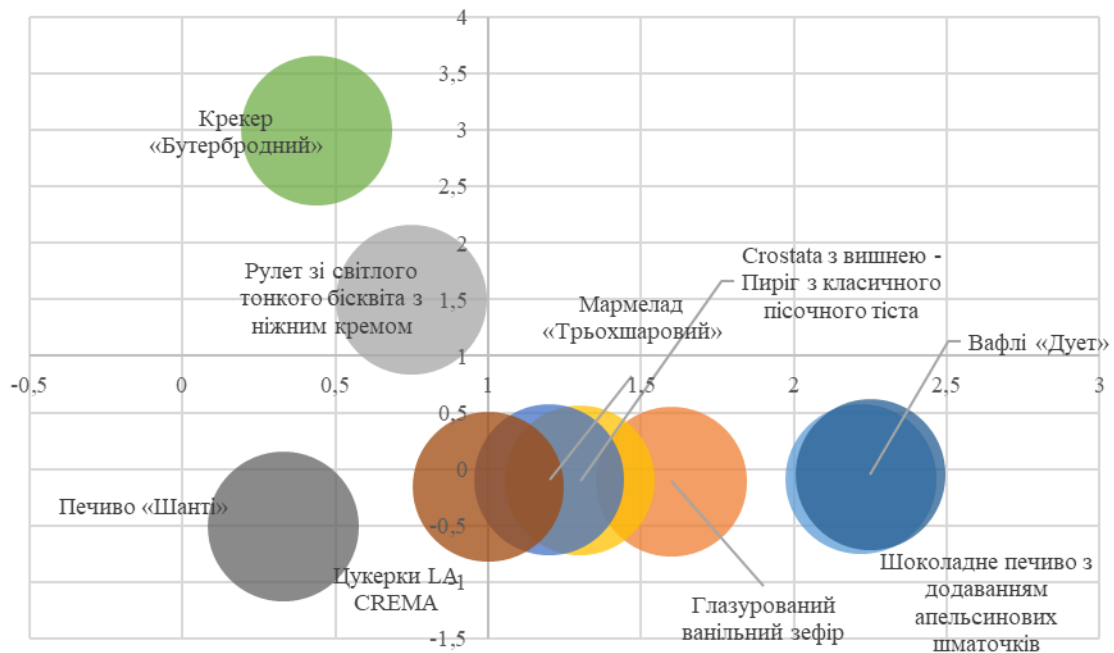


Рисунок 2.8 – Матриця БКГ для основних видів продукції ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Таблиця 2.7 – Стратегічні рекомендації щодо подальших дій відносно основних видів продукції в залежності від результатів діяльності підприємства

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
1	2	3	4
«Дикі кішки»	6 – Крекер «Бутербродний», 3 – Рулет зі світлого тонкого бісквіта з ніжним кремом	Новий товар, недосліджений попит. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
«Зірки»	-	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	9 – Печиво «Шанті», 8 – Цукерки LA CREMA	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінні знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4
«Собаки»	1 – Шоколадне печиво з додаванням апельсинових шматочків, 2 – Глазурований ванільний зефір, 4 – Crostata з вишнею - Пиріг з класичного пісочного тіста, 5 – Мармелад «Трьохшаровий», 7 – Вафлі «Дует»	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

На наступному етапі оцінимо конкурентоспроможність зовнішнього середовища шляхом побудови моделі Портера, який аналізує вплив п'яти конкурентних сил на діяльність ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (рисунок 2.9).



Рисунок 2.9 – Модель Портера впливу п'яти конкурентних сил на діяльність ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Застосовуючи метод експертної оцінки, у таблиці 2.8 порівняємо конкурентні переваги трьох основних конкурентів галузі, які були виявлені за допомогою моделі М. Портера (див. рисунок 2.9).

Таблиця 2.8 – Порівняння конкурентних переваг основних виробників борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»		ПрАТ «Житомирські солодоці»		ТОВ «Міленіум»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Пізнаванність на ринку	0,14	7	0,98	4	0,56	5	0,7
Доступ до нових внутрішніх і зовнішніх ринків	0,13	7	0,91	5	0,65	6	0,78
Організація надійного ланцюга постачань	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Навчання та залучення кваліфікованих працівників	0,12	7	0,84	5	0,6	5	0,6
Розширення асортименту, насичення продуктової лінії	0,08	8	0,64	6	0,48	6	0,48
Безперебійне виробництво високоякісної, корисної та безпечної продукції	0,07	9	0,63	8	0,56	7	0,49
Рівень цін відповідає заявленій якості	0,07	7	0,49	6	0,42	5	0,35
Потенціал виробничих потужностей	0,04	6	0,24	4	0,16	5	0,2
Сучасні інструменти маркетингу	0,06	8	0,48	5	0,3	4	0,24
Рекламна активність	0,09	4	0,36	5	0,45	6	0,54
Сертифікатами відповідності міжнародним стандартам якості	0,06	7	0,42	6	0,36	7	0,42
Дотримання цілей сталого розвитку та екологічного законодавства	0,07	8	0,56	6	0,42	7	0,49
Разом	1	6,83		5,17		5,57	

Оцінивши конкурентні переваги трьох основних конкурентів –

виробників борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, можна зробити висновок, що найвища конкурентоспроможність у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (оцінка 6,83), наступне підприємство ПрАТ «Житомирські солодоші» (оцінка 5,17) та останнє ТОВ «Міленіум» (оцінка 5,57). На рисунку 2.10 наведений розподіл ринку між основними виробниками борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, який підтверджує результати отримані в таблиці 2.8.

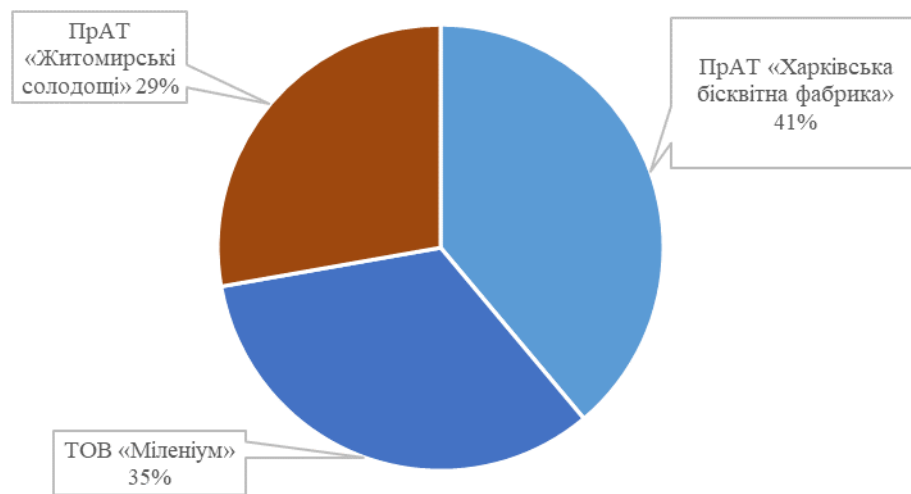


Рисунок 2.10 – Розподіл ринку між основними виробниками борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

Останнім етапом є оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за методом ефективності (таблиця 2.9), використовуючи фінансову звітність, яка представлена в Балансі (форма 1) та Звіті про фінансові результати (форма 2) [43].

Виходячи з розрахованих показників конкурентоспроможності організації (11,26 балів), бачимо що на підприємстві спостерігається ситуація, коли підприємство намагається зберегти у 2023 р. рівень конкурентоспроможності 2022 р. На достатньому рівні організовано виробничу діяльність організації (11,0 балів). Позитивне фінансове положення ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (15 балів). Потребує уваги показник ефективності збутової діяльності (10 балів).

Таблиця 2.9 – Критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО), розраховані для ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Критерії та показники	Формула за звітністю	2022 р.	2023 р.	Бал
$КСО = 0,15*ЕО + 0,29* \Phi О + 0,23*ЕЗ + 0,33*КСП$		11,6		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) $ЕО = 0,31*В + 0,19*\Phi + 0,4*РП + 0,1*ПП$		11		
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050 / \Phi.2.2000$	0,861	0,855	15
1.2. Фондовіддача (Φ)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1010$	3,03	4,33	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090 / \Phi.2.2050$	6,171	6,036	5
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	1777,56	2704,91	15
2. Фінансове положення організації (Φ) $\Phi О = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$		15		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,953	0,954	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\sum (1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	20,28	20,89	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165) / \Phi.1.1695$	0,0086	0,2695	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1195$	1,733	1,997	15
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) $ЕЗ = 0,37*РПР + 0,29* КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР$		10		
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190 (\Phi.2.2195) / \Phi.2.2000$	5,312	5,161	5
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104) / \Phi.2.2000$	0,046	0,137	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,75	0,77	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150 / \Phi.2.2000$	0	0,050	5
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)				
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	10		

2.3 Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Проаналізуємо основні показники діяльності підприємства за період 2022–2023 рр. у таблиці 2.10 за методикою [10].

Таблиця 2.10 – Динаміка економічних показників діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за період 2022–2023 рр.

№	Назва показника	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 від 2022	Темп приросту 2023 до 2022 рр. %
1	Чистий дохід, виручка від реалізації, тис. грн	1772223	2366798	594575	33,55
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1525513	2023765	498252	32,66
3	Валовий прибуток, тис. грн	246710	343033	96323	39,04
4	Чисельність працюючих, чол.	997	875	-122	-12,24
5	Чисельність промислово- виробничого персоналу, чол	837	745	-92	-10,99
6	Витрати на оплату праці, тис. грн	185725	142133	-43592	-23,47
7	Вартість активів, тис. грн.	1608000	1731884	123884	7,70
8	Вартість основних засобів (необоротних активів), тис. грн	585095	546679	-38416	-6,57
9	Вартість власного капіталу, тис. грн.	1532433	1652770	120337	7,85
10	Вартість оборотних коштів (оборотних активів), тис. грн.	1022905	1185205	162300	15,87
11	Продуктивність праці працівників, тис. грн./чол.	1777,56	2704,91	927,3563 33	52,17
12	Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу, тис. грн. / чол.	2117,35	3176,91	1059,558 813	50,04
13	Чистий прибуток, тис. грн	94136	122160	28024	29,77
14	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, разів	1,73	2,00	0,26	15,26
15	Фондовіддача необоротних коштів, грн. / грн.	3,03	4,33	1,30	42,93
16	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,86	0,86	-0,01	
17	Рентабельність підприємства, %	5,85	7,05	1,20	-
18	Рентабельність продукції, %	6,17	6,04	-0,13	-
19	Рентабельність продаж, %	5,31	5,16	-0,15	-
20	Рентабельність власного капіталу, %	6,14	7,39	1,25	-

Аналізуючи показники, що наведені в таблиці 2.10, бачимо, що більшість показників мають позитивну динаміку. Чистий дохід збільшився на 594576 тис. грн або на 33,55%, при цьому собівартість продукції також зростала та збільшилася на 32,66%. Це не відобразилося на скороченні прибутків, тому показник чистого прибутку збільшився на 28024 тис. грн або

на 29,77%. В свою чергу, чистий прибуток вплинув на такі показники, як рентабельність підприємства (збільшення на 1,20%) та рентабельність власного капіталу (збільшення на 1,25%). Однак такого зростання чистого прибутку було недостатньо для збереження позитивної динаміки і інших показників рентабельності, тому рентабельність продукції та рентабельність продажів скоротилася на -0,13% та -0,15%, відповідно. При зростанні виручки від реалізації показники ділової активності змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів збільшився на 15,26%, фондвіддача, в свою чергу також збільшилась на 42,93% при зменшенні вартості необоротних активів на -38416 тис. грн або -6,57% та збільшенні вартості оборотних активів на 162300 тис. грн або 15,87%.

Проаналізуємо агрегований баланс у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Агрегований баланс-нетто ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2022–2023 рр.

№ п/п	АКТИВ	Умовне позначення	2022	2023	Відхилення 2023 до 2022 р.	Темп приросту, %
1	Необоротні активи	НА	585095	546679	-38416	-6,57
1.1	Основні засоби	ОЗ	269615	253369	-16246	-6,03
2	Оборотні активи	ОА	1022905	1185205	162300	15,87
2.1	Запаси	ЗЗ	311532	332515	20983	6,74
2.2	Дебіторська заборгованість	ДБ	521371	495043	-26328	-5,05
2.3	Грошові кошти	ГК	186639	351358	164719	88,26
2.4	Інші оборотні активи	ІА	3363	6289	2926	87,01
	Баланс-нетто:	БН	1608000	1731884	123884	7,70
3	Власний капітал	ВК	1532433	1652770	120337	7,85
4	Залучений капітал	ЗК	75567	79114	3547	4,69
4.1	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	ДЗ	8026	8073	47	0,59
5	Поточні зобов'язання	ПЗ	67541	71041	3500	5,18
5.1	в т.ч. кредиторська заборгованість	КЗ	29090	32175	3085	10,61
	Баланс-нетто:	БН	1608000	1731884	123884	7,70

За результатами аналізу агрегованого балансу спостерігається збільшення валюти балансу підприємства на 123884 тис. грн., або на 7,70%.

При цьому основні засоби зменшилися на -6,03%, оборотні кошти збільшилися на 15,87%, запаси – на 6,74%, грошові кошти – на 88,26%. Спостерігається скорочення дебіторської заборгованості на -5,05%. В структурі пасива власний капітал зріс на 7,85%, довгострокові зобов'язання – на 0,59%. Вважаємо, що зміни, які відбулися в балансі підприємства є позитивними, що свідчить про ефективну організацію фінансової діяльності.

Розрахуємо показники фінансового стану підприємства. Показники фінансової стійкості ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за період 2022–2023 рр. у таблиці 2.12.

Фінансовий аналіз довів, що у підприємства рівень фінансової стійкості майже не змінився, що підтверджується динамікою таких показників, як: по-перше, коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (0%); це свідчить, що підприємство налаштувалося працювати в умовах нестабільності, а ризик неплатоспроможності майже відсутній; по-друге, коефіцієнт концентрації залученого капіталу, який у 2023 р. становив 0,005 та не змінився у порівнянні з 2022 р. Власний оборотний капітал у підприємства від'ємний, але є в 2023 р. його питома вага трохи зменшилася, тому коефіцієнт маневреності показує високе значення, однак має місце незначне скорочення на -0,041 у 2023р. в порівнянні з 2022 р. Коефіцієнт інвестування показує, що підприємство постійно нарощує швидкість і має хороший потенціал до оновлення основних виробничих фондів, його збільшення склало 0,404 або 15,432%. Має місце підвищення коефіцієнту покриття запасів і затрат, який зріс на 0,286, або на 9,39%. Коефіцієнт фінансової стійкості має також дуже високе значення у 2023 р. – 23,265, або на 2,539%, тобто фінансовий стан підприємства наразі стабілізується порівняно з попередніми роками.

Розглянемо показники ліквідності підприємства в таблиці 2.13.

Аналізуючи розрахунки таблиці 2.13, які стосуються ліквідності та платоспроможності, ми бачимо, що підприємство працює дійсно в умовах достатньої кількості власного капіталу для погашення поточних потреб

підприємства, його вартість у 2023 р. зросла на 94009 тис. грн., або на 4,58%. Кількість грошових коштів збільшилася на 88,26%, що вплинуло на збільшення коефіцієнта маневреності на 0,073, або на 80,02%.

Таблиця 2.12 – Коефіцієнти фінансової стійкості ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2022–2023 рр.

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2022	2023	Відхилення 2023/2022	Темп приросту, %
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал/ Баланс-нетто	0,953	0,954	0,001	0,138
2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Залучений капітал/ Баланс-нетто	0,005	0,005	0,000	0
3	Коефіцієнт незалежності (2)	Власний капітал/ Залучений капітал	190,93	204,73	13,79	7,22
4	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	Залучений капітал/ Власний капітал	0,005	0,005	0,000	0
5	Коефіцієнт фінансової залежності	Баланс-нетто/ Власний капітал	1,049	1,048	-0,001	-0,138
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власний оборотний капітал/ Власний капітал	1,340	1,300	-0,041	-3,037
7	Коефіцієнт інвестування	Власний капітал/ Необоротні активи	2,619	3,023	0,404	15,432
8	Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	(Власний капітал- Необоротні активи)/ Запаси	3,041	3,326	0,286	9,390
9	Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал/ Поточні зобов'язання	22,689	23,265	0,576	2,539

Таблиця 2.13 – Показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за період 2022–2023 рр.

№ з/п	Назва показника	Формула розрахунку	2022	2023	Відхилення 2023 до 2022	Темп приросту %
1	Власний оборотний капітал (ВОК)	Власний капітал + дебіторська заборгованість. Незворотні активи	205380 4	214781 3	94009	4,58
2	Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу	Грошові кошти / Власний оборотний капітал	0,091	0,164	0,073	80,02
3	Коефіцієнт оборотності	Чистий дохід / Власний оборотний капітал	1,733	1,997	0,264	15,26
4	Коефіцієнт покриття загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	15,15	16,68	1,53	10,16
5	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи-Запаси) / Поточні зобов'язання	10,532	12,003	1,470	13,96
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	2,763	4,946	2,183	78,98
7	Частка оборотних активів в балансі	Оборотні активи / Баланс-нетто	0,636	0,684	0,048	-
8	Частка власних оборотних коштів в оборотних активах	Власний оборотний капітал / Оборотні активи	2,008	1,812	-0,196	-
9	Частка виробничих запасів в оборотних активах	Запаси і затрати / Оборотні активи	0,305	0,281	-0,024	-
10	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат	Власний оборотний капітал / Запаси і затрати	6,593	6,459	-0,133	-

Коефіцієнт оборотності показує, що при зростанні оборотних коштів на 15,87%, він також має позитивну динаміку і збільшився на 15,26%. При цьому коефіцієнт покриття показує, що оборотних активів достатньо для покриття поточних зобов'язань, тобто на кожну гривню поточних зобов'язань приходиться 16,68 грн. оборотних активів у 2023 р., що на 1,53 більше, ніж у 2022 р.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що на 1 грн. поточних

зобов'язань приходиться 12 грн. дебіторської заборгованості та грошових коштів, що на 1,47 грн. більше, ніж у 2022 р. Коефіцієнт ліквідності є достатньо високим і перевищує нормативне значення. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує, що підприємство накопичує грошові кошти для покриття власних поточних зобов'язань, їх кількість достатня, цей коефіцієнт збільшився на 2,183, або на 78,98%. Частка оборотних коштів в активах підприємства складає 68,4%, та вона збільшилась у порівняння з 2022 р. на 4,8%. При зростанні виробничих запасів в активі підприємства на 6,74% зменшується їх частка в оборотних активах на -2,4%.

Динаміку показників ліквідності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» демонструє рисунок 2.11.

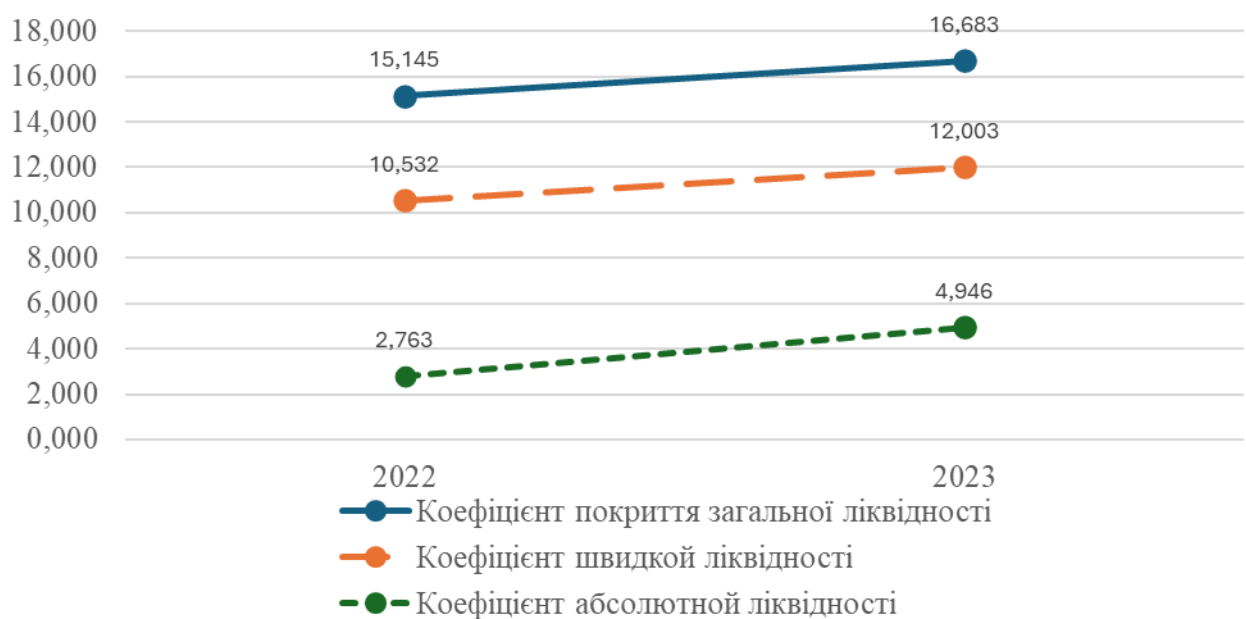


Рисунок 2.11 – Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за період 2022–2023 рр.

Якщо попередні показники рахувалися на певну дату, то наступний блок показників рахується за певний період, як показано у таблиці 2.13.

Коефіцієнти ділової активності показують, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи та власний капітал та здійснює економічну діяльність.

Таблиця 2.13 – Показники ділової активності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за період 2022–2023 рр.

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2022	2023	Відхилення 2023-2022 рр.	Темп приросту, %
1	Виручка від реалізації	Виручка від реалізації	1772223	2366798	594575	33,55
2	Чистий прибуток	Чистий прибуток	94136	122160	28024	-29,77
3	Продуктивність праці, грн/чол.	Чистий дохід / Чисельність робітників	1777,56	2704,91	927,36	52,17
4	Фондовіддача	Чистий дохід / Вартість основних засобів	3,03	4,33	1,30	42,93
5	Оборотність власного капіталу	Чистий дохід / Вартість балансу-нетто	1,16	1,43	0,28	23,83
6	Оборотність активів	Чистий дохід / Вартість власного капіталу	1,10	1,43	4,94	29,93
7	Оборотність запасів, оборотів	Собівартість реалізованої продукції / Вартість запасів	6,50	1,50	-5,00	-76,93
8	Період обертання запасів, днів	360/ Ряд 7	55,42	240,25	184,83	333,53
9	Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	Вартість дебіторської заборгованості / Виручка від реалізації продукції	0,29	0,21	-0,09	-28,90
10	Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	Виручка від реалізації продукції / Вартість дебіторської заборгованості	3,40	4,78	1,38	40,65
11	Період обертання дебіторської заборгованості, днів	360 / Ряд 10	105,91	75,30	-30,61	-28,90
12	Оборотність кредиторської заборгованості, днів	Собівартість продукції / Вартість кредиторської заборгованості	52,44	69,57	17,13	32,66
13	Тривалість операційного циклу, днів	Ряд 8 + Ряд 11	161,33	315,55	154,22	95,60
14	Тривалість фінансового циклу, днів	Ряд 13-Ряд 12	108,88	245,98	137,10	125,91

Обов'язковим елементом для прийняття будь-якого управлінського рішення є аналіз ділової активності підприємства.

Відбулося збільшення виручки від реалізації на 33,55% та зменшення чистого прибутку на -29,77%, що мало значний вплив на показники ділової активності. Так оборотність власного капіталу збільшилась на 0,28 обороту або 23,83%, оборотність запасів зменшилась на -5 оборотів або -76,93%, що свідчить про те, що загалом підприємство зменшує кількість оборотів запасів та збільшує кількість оборотів власних коштів. Бачимо, що це призвело до зростання періоду обертання запасів на 240,25 дні відносно 2022 року, що потребує особливої уваги з боку фінансистів та економістів. Позитивним є збільшення оборотності дебіторської заборгованості, яка замість 3,40 обертів в 2022 р. має 4,78 обертів у 2023 р. Саме тому період обертання скоротився з 105,91 днів у 2022 р. до 75,30 днів у 2023 р. Оборотність кредиторської збільшилась на 32,66%.

За допомогою показників рентабельності оцінимо ефективність діяльності підприємства. Тобто скільки підприємство приносить чистого прибутку. Показники рентабельності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» зображені у таблиці 2.14.

У 2023 р. підприємство відпрацювало прибутково та отримало прибуток, тому усі показники рентабельності були від'ємними, позитивну динаміку мали рентабельність активів (зросла на 1,74%), власного капіталу (зросла на 1,83%), основних засобів (зросла на 10,39%). Однак рентабельність продукції скоротилася на -0,13%, а продаж – -0,15%. Динаміку показників рентабельності наведено на рисунку 2.12.

Підбиваючи підсумки до другого розділу відмітимо, Корпорація «Бісквіт-Шоколад» була створена в 2004 р. шляхом об'єднання кондитерської фабрики «Харків'янка», заснованої купцем II гільдії Г. Борманом у 1896 р., та «Харківської бісквітної фабрики», заснованої у 1935 р. ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» спеціалізується на виробництві цукристих кондитерських виробів, тоді як ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Таблиця 2.14 – Показники рентабельності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2022–2023 рр., %

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2022	2023	Відхилення 2023-2022 рр.
1	Рентабельність майна (активів)	Чистий прибуток/ Середнє значення баланс-нетто*100	5,85	7,60	1,74
2	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/Середнє значення власного капіталу*100	6,14	7,97	1,83
3	Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток/ Середнє значення основних засобів*100	34,91	45,31	10,39
4	Рентабельність продаж	Чистий прибуток/ Виручка від реалізації продукції*100	5,31	5,16	-0,15
5	Рентабельність продукції	Чистий прибуток/Собівартість реалізації*100	6,17	6,04	-0,13

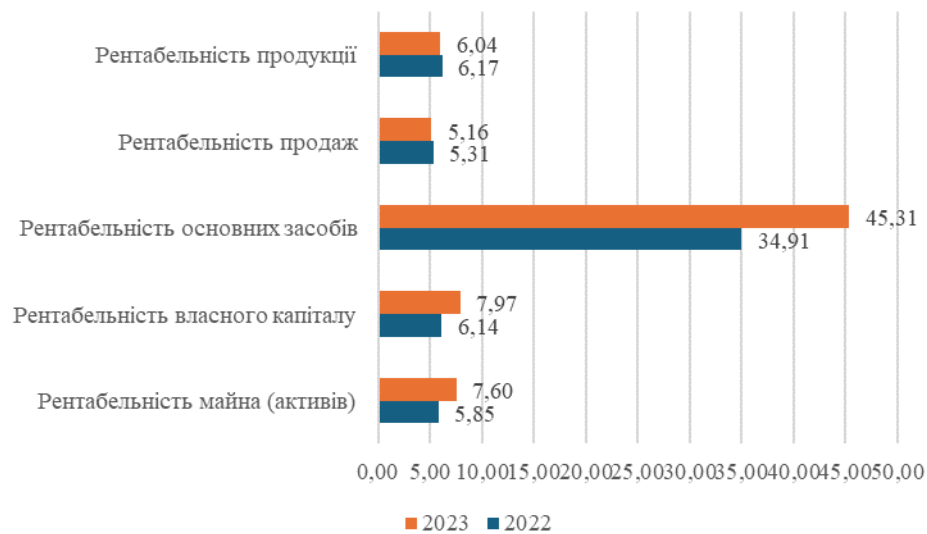


Рисунок 2.12 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за період 2022–2023 рр.

займається виробництвом борошняних кондитерських виробів. Підприємства Корпорації «Бісквіт-Шоколад» представляють собою сучасне високотехнологічне виробництво з обладнанням європейського рівня. Діяльність Групи підприємств у 2020–2024 рр. суттєво постраждала від пандемії COVID-19, а також військової агресії рф проти України та введення

воєнного стану в країні. Наявні в корпорації система менеджменту якості Корпорації відповідає міжнародному стандарту ISO 9001:2015, а виробництво сертифіковане за схемою FSSC. Загальний обсяг виробництва становить близько 40 тис. тон продукції на рік. На підприємстві працює 875 осіб.

За результатами проведення PEST-аналізу факторів, що впливають на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», можна зробити висновок, що найбільший позитивний вплив з боку зовнішнього середовища має можливість впровадження нових технологій у виробництво. Це пов'язано з високим рівнем технологічної оснащеності та передовими технологіями у кондитерській промисловості. Серед економічних факторів позитивний вплив має зростання капітальних інвестицій у галузь, що сприяє її розвитку. Крім того, рекламні кампанії продукції можуть значно підвищити рівень споживання.

Щодо загроз, найбільший негативний вплив серед політичних факторів має військова агресія РФ та можливі наслідки обстрілів, що може призвести до зниження обсягів реалізації продукції за кордоном. Серед економічних факторів головною загрозою є зниження купівельної спроможності споживачів через перевищення витрат над доходами, що може зменшити попит. Негативний вплив також має низька економічна активність населення, що знижує його платоспроможність. Серед соціальних факторів варто відзначити нестабільну демографічну ситуацію в країні, яка характеризується значним зменшенням чисельності населення. З боку технологічних факторів негативний вплив має знос та старіння устаткування.

SWOT-аналіз довів, що найбільш сприятливим сценарієм розвитку для підприємства є зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок для того, щоб забезпечити резервні виробничі потужності. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних і крупних конкурентів.

Результати матриці БКГ свідчать про незбалансований портфель продукції, а відсутність «зірок» підкреслює проблему підприємства щодо відсутності нових видів продукції для розширення асортименту та врахування зміни попиту основних споживачів.

Оцінивши конкурентні переваги трьох основних конкурентів – виробників борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, можна зробити висновок, що найвища конкурентоспроможність у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (оцінка 6,83), наступне підприємство ПрАТ «Житомирські солодоші» (оцінка 5,17) та останнє ТОВ «Міленіум» (оцінка 5,57).

Виходячи з розрахованих показників конкурентоспроможності організації (11,26 балів), бачимо що на підприємстві спостерігається ситуація, коли підприємство намагається зберегти у 2023 р. рівень конкурентоспроможності 2022 р. На достатньому рівні організовано виробничу діяльність організації (11,0 балів). Позитивне фінансове положення ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (15 балів). Потребує уваги показник ефективності збутової діяльності (10 балів).

Економічний аналіз показників діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» показав, що чистий дохід збільшився на 594576 тис. грн або на 33,55%, при цьому собівартість продукції також зростала та збільшилася на 32,66%. Це не відобразилося на скороченні прибутків, тому показник чистого прибутку збільшився на 28024 тис. грн або на 29,77%. В свою чергу, чистий прибуток вплинув на такі показники, як рентабельність підприємства (збільшення на 1,20%) та рентабельність власного капіталу (збільшення на 1,25%). Однак такого зростання чистого прибутку було недостатньо для збереження позитивної динаміки і інших показників рентабельності, тому рентабельність продукції та рентабельність продажів скоротилася на -0,13% та -0,15%, відповідно. При зростанні виручки від реалізації показники ділової активності змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів збільшився на 15,26%, фондвіддача, в свою чергу також збільшилась на

42,93% при зменшенні вартості необоротних активів на -38416 тис. грн або -6,57% та збільшенні вартості оборотних активів на 162300 тис. грн або 15,87%.

Фінансовий аналіз довів, що спостерігається збільшення валюти балансу підприємства на 123884 тис. грн., або на 7,70%. При цьому основні засоби зменшилися на -6,03%, оборотні кошти збільшилися на 15,87%, запаси – на 6,74%, грошові кошти – на 88,26%. Спостерігається скорочення дебіторської заборгованості на -5,05%. В структурі пасива власний капітал зріс на 7,85%, довгострокові зобов'язання – на 0,59%. Вважаємо, що зміни, які відбулися в балансі підприємства є позитивними, що свідчить про ефективну організацію фінансової діяльності.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ У ПРАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА»

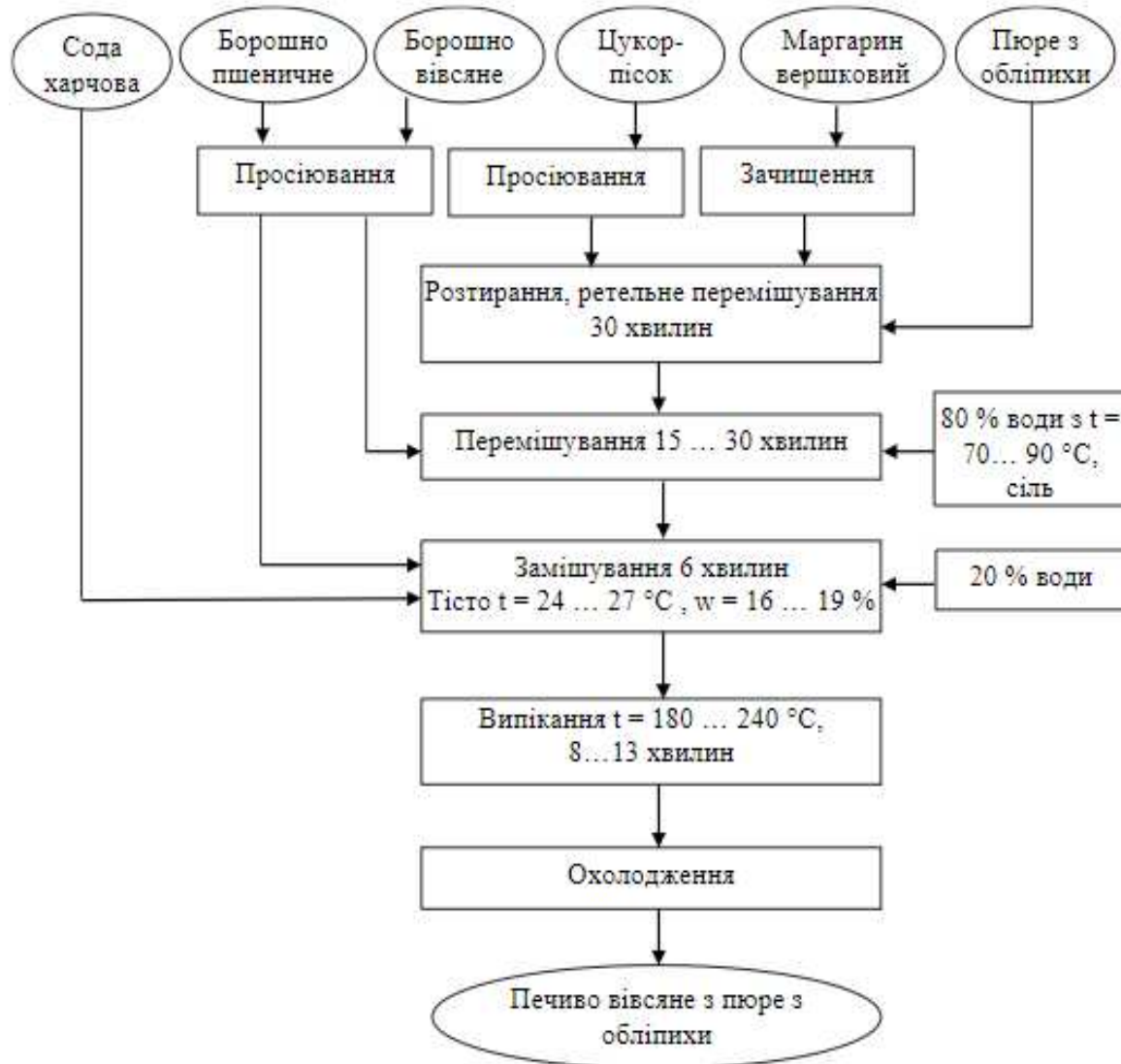
3.1 Прийняття управлінських рішень щодо впровадження інноваційної технології виробництва печива та мармеладу

Оскільки основним видом діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» є виробництво та продаж борошняних та цукристих кондитерських виробів, нами пропонується в технології виробництва вівсяного печива та мармеладу обліпиху використовувати у вигляді пюре [9]. Пюре не поступається сировині за харчовою цінністю і містить значну кількість органічних кислот, пектинових речовин, та вітамінів. Так, у пюре міститься на 4% більше пектинових речовин, ніж у сировині. При цьому вміст L-аскорбінової кислоти зменшується на 40% через руйнування вітаміну під час гідротермічної обробки. Однак, навіть такої кількості аскорбінової кислоти достатньо для використання пюре як добавки для підвищення біологічної цінності та покращення структурно-механічних властивостей кондитерських виробів. Незначне зниження β -каротину відбувається через механічні втрати під час отримання пюре. Використання пюре в технології вівсяного печива та мармеладу дозволить збагатити вироби вітамінами, а також подовжити терміни реалізації завдяки вмісту пектинових речовин та антиоксидантів [9].

За результатами експериментальних досліджень вівсяного печива з обліпиховим пюре встановлено, що зі збільшенням масової частки пюре вміст вологи в тісті та готових виробах зростає. Це пояснюється збільшенням вмісту харчових волокон (пектинів, клітковини), які утримують вологу в зв'язаному стані під час випікання [9].

На рисунку 3.1 наведена технологічна схема виробництва вівсяного печива з додаванням пюре з обліпихи, а на рисунку 3.2 технологічна схема

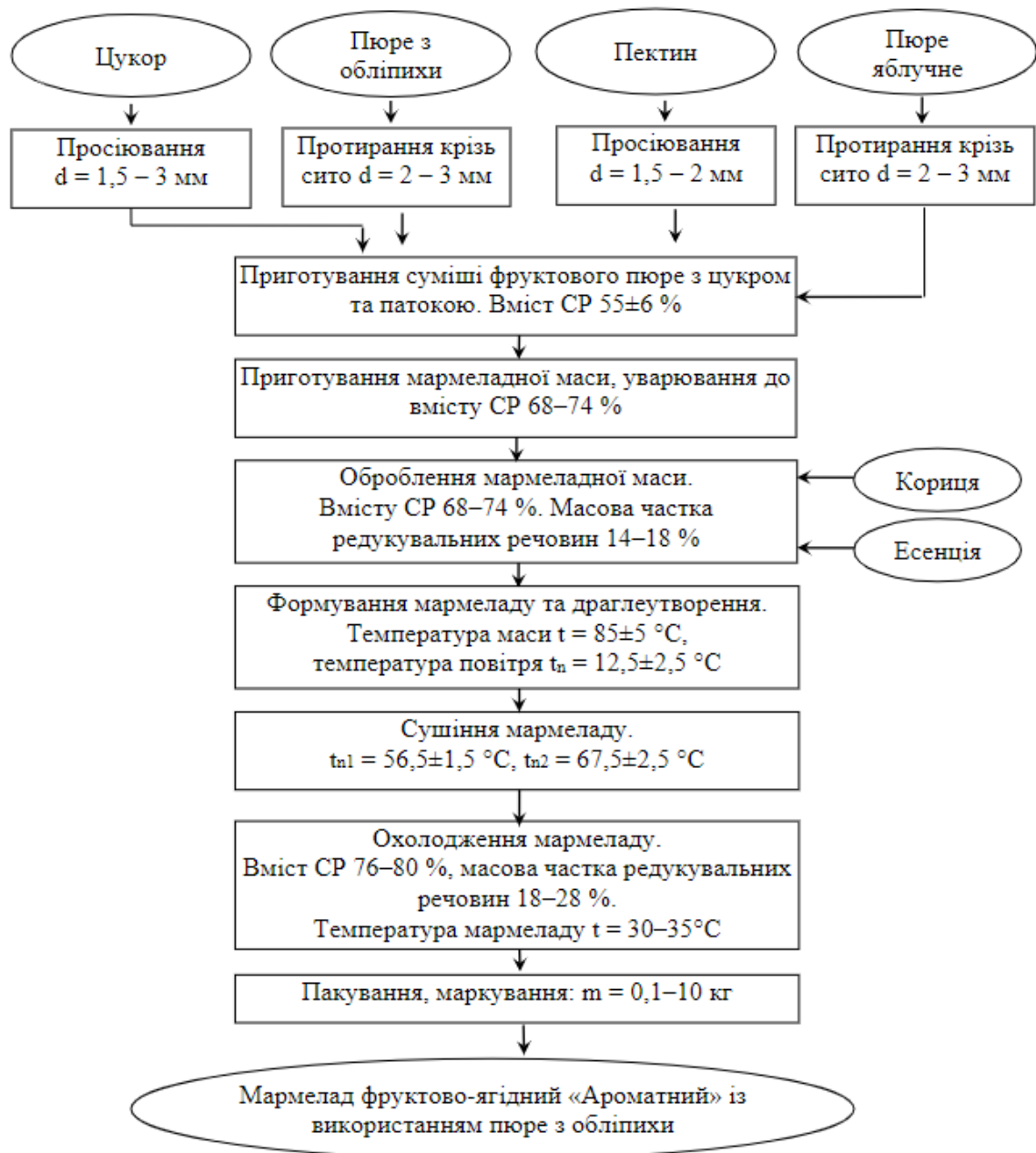
виготовлення мармеладу з використанням пюре з обліпихи.



Технологічна схема виробництва вівсяного печива з додаванням пюре з обліпихи [9]

3.2 Впровадження та реалізація управлінські рішення у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

В таблиці 3.1 наведено вихідні дані для реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».



3.2 – Технологічна схема виготовлення мармеладу з використанням пюре з обліпихи [9]

Для реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу передбачений строк освоєння капітальних вкладень – 1 рік. Це означає, що протягом першого року з моменту початку фінансування заходів будуть проведені необхідні роботи (будівництво або реконструкція будівель та споруд, закупівля і установка необхідного устаткування, придбання необхідних оборотних коштів).

Подальша процедура розрахунку ефективності запропонованих заходів

відповідає багатоетапній схемі [11]:

- 1) установлення потреб для реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу;
- 2) вибір і пошук джерел фінансування і визначення вартості залученого капіталу;
- 3) прогноз фінансової віддачі від реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу у вигляді грошових потоків і оцінка ефективності стратегії шляхом зіставлення прогнозних грошових потоків із вихідним обсягом коштів.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Показник	Значення
Тривалість проекту, років	6
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн.	411052
Кінцева вартість основних коштів, %	0,08
Частка власного капіталу у структурі фінансування, %	21%
Вартість власного капіталу, %	21,76
Вартість залученого капіталу, %	19,76
Виручка від реалізації у перший рік, тис. грн.	292500
Постійні витрати у перший рік, тис. грн.	135135
Змінні витрати у перший рік, тис. грн.	57915
Оборотність дебіторської заборгованості, дні	7
Оборотність кредиторської заборгованості, дні	12
Оборотність товарно-матеріальних запасів, дні	61
Термін служби обладнання, років	7
Вартість обладнання, тис. грн.	266920
Вартість оборотних коштів, тис. грн.	2000

Етап 1: визначення необхідних для реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу коштів.

Для реалізації цих заходів необхідно придбати устаткування і механізми, провести будівництво, сформувавши кадровий потенціал. Необхідні для цього кошти відображені в таблиці 3.2.

Етап 2: аналіз джерел фінансування.

Для реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» необхідно придбати

устаткування. Купівлю устаткування підприємство частково фінансує за рахунок власних коштів (21%) і частково за рахунок банківського кредиту (79%). У фондах розвитку підприємства на кінець 2023 р. за рахунок нерозподіленого прибутку накопичилась сума грошових коштів у розмірі 1712324 тис. грн. [43], з яких 86817 тис. грн. може бути спрямовано на реалізацію даних заходів. Але цих коштів недостатньо, тому підприємству необхідно залучити кошти у банку. Підприємство кредитується і обслуговується в АТ «РАЙФФАЙЗЕН банк» [26].

Таблиця 3.2 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу, тис. грн.

Види робіт	Сума
1. Виконання робіт для облаштування цеху відповідно вимогам СанПіН 18.08.2019.551-96	22800
2. Будівництво складу сировини і складу готової продукції	15600
3. Закупівля ємностей для зберігання сировини	420
4. Пошук, купівля та установка устаткування для приготування обліпихового пюре	30000
5. Впровадження рецептурної частини за технологією виготовлення печива та мармеладу	45000
6. Закупівля тісторозкаточних машин	27000
7. Замовлення ротативної машини для формування печива з нанесенням фірмового знаку	42400
8. Формування кадрового потенціалу основних технологічних професій, навчання нового персоналу	600
9. Купівля тунельної кондитерської модульної 4-х секційної печі	52900
10. Впровадження технології охолодження готових виробів	45000
11. Розробка і маркетинг дизайну упаковки виробу	300
12. Установка холодильних камер для зберігання швидкокопсувної сировини	2100
13. Впровадження автоматичного механізму фасування і упаковки печива та мармеладу	30272
14. Закупівля допоміжного устаткування. Монтаж і наладка лінії виробництва	93600
17. Встановлення системи вентиляції приміщення	2760
18. Початок виробництва, відвантаження продукції споживачам	3000
19. Всього	411052

Кредит видають під заставу власності підприємства, з відстрочкою платежу до початку реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу згідно з графіком розрахунків за кредитом. Плата за користування

кредитом складає 19% річних. Виплата процентів банку за користування кредитом кожного року починаючи з моменту відкриття кредитної лінії.

Таблиця 3.3 – Джерела фінансування реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу

Спосіб фінансування	Частка, %	Сума, тис. грн..	Вартість капіталу, %
Власний капітал	21%	86817	21
Залучений капітал	79%	324235	19
Всього	100	411052	20

Кредит видається на підставі договору цільового призначення. Підприємство підтверджує використання кредитних коштів накладними на надбання матеріальних цінностей.

Структура джерел фінансування вказана в таблиці 3.3.

Етап 3: складання графіку обслуговування боргу.

Кредит обслуговується за амортизаційною схемою при річній виплаті. Це означає, що підприємство кожен рік зобов'язане виплачувати одну й ту ж суму грошей, яка складається із виплати процентів і погашення основної частини боргу.

Для складання графіку обслуговування боргу перш за все потрібно розрахувати величину річної виплати. При розрахунку цієї суми використовується прийом дисконтування, тобто приведена до теперішнього часу сума усіх платежів повинна дорівнювати сумі кредиту.

Якщо PMT – невідома величина річної виплати, а S – величина кредиту, то при процентній ставці кредиту i та кількості періодичних платежів n величина PMT може бути вирахована за допомогою рівняння:

$$S = \frac{PMT}{(1+i)^1} + \frac{PMT}{(1+i)^2} + \dots + \frac{PMT}{(1+i)^n} \quad (3.1.)$$

Вирішивши це рівняння, ми бачимо, що сума річного платежу

дорівнює 96919 тис грн. Графік обслуговування боргу має вигляд, наведений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Графік обслуговування боргу реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1. Початковий баланс	324235	291385	252043	204928	148503	80928
2. Річна виплата	96919	96919	96919	96919	96919	96919
3. Процентні платежі	64069	57578	49804	40494	29344	15991
4. Основна частина	32850	39341	47115	56425	67575	80928
5. Кінцевий баланс	291385	252043	204928	148503	80928	0

Проценти нараховуються виходячи з величини початкового на поточний рік балансу боргу на основі процентної ставки (вартості кредиту).

Етап 4: прогноз прибутку.

Рекомендується до використання метод власного капіталу, який припускає оцінку ефективності тільки власних вкладень підприємства. Облік кредитної компоненти інвестицій здійснюється прямим способом, тобто процентні платежі враховуються у складі валових витрат при прогнозуванні прибутку, а погашення основної частини боргу враховується при прогнозуванні грошових потоків.

Виручка в перший рік після реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу склала 292500 тис. грн.

Величина змінних витрат дорівнює 57915 тис. грн.

Наступним кроком знаходимо значення амортизаційних відрахувань. При реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» приймаємо лінійну амортизацію: протягом усього строку інвестиційного проекту сума амортизаційних відрахувань повинна дорівнювати вихідній вартості основних коштів з відрахуванням залишкової вартості з рівномірним розподіленням за роками. Відповідно до вихідних даних залишкова вартість основних виробничих фондів складає 8%. При обсязі вкладень в основні кошти 266920 тис. грн. та

термінах служби обладнання років, річна амортизація дорівнює:

$$A_p = \frac{266920 \cdot (1 - 0,08)}{7} = 35080,91 \text{ тис. грн.}$$

Податок на прибуток приймається на рівні 18%. Як результат прогноз прибутку буде мати наступний вигляд (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Прогноз чистого прибутку

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1. Виручка	0	292500	497835	600429,38	737044,72	751079,93
2. Змінні витрати	0	57915	183479,4	255144,09	329203,17	323023,76
3. Постійні витрати без амортизації	0	135135	135135	135135	135135	135135
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків	0	99450	179220,6	210150,28	272706,55	292921,17
5. Амортизація	0	35080,91	35080,91	35080,91	35080,91	35080,91
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків	0	64369,09	144139,69	175069,37	237625,63	257840,26
7. Процентні платежі	64069	57578	49804	40494	29344	15991
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток	0	6791	94336	134576	208281	241849
9. Податок на прибуток	0	1222,46	16980,47	24223,61	37490,67	43532,81
10. Чистий прибуток	0	5568,99	77355,46	110351,99	170790,83	198316,13

Етап 5. Прогноз балансу реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Баланс підприємства прогнозується за роками реалізації заходів (таблиця 3.6).

Заповнення балансу починається із статей пасиву:

1) величина власного капіталу дорівнює значенню власних коштів інвестованих у проект і є величиною незмінною;

2) сума нерозподіленого прибутку на кінець кожного року дорівнює значенню нерозподіленого прибутку на початок року із додаванням суми прибутку отриманого протягом року;

Таблиця 3.6 – Прогноз балансу запропонованого проекту, тис. грн.

Стаття балансу	2025	2026	2027	2028	2029
АКТИВ					
1. Необоротні активи, початкова вартість	266920	231839,09	196758,17	161677,26	126596,34
2. Накопичена амортизація	35080,91	70161,83	105242,74	140323,66	175404,57
3. Необоротні активи, залишкова вартість	231839,09	196758,17	161677,26	126596,34	91515,43
4. Запаси	38125,99	59110,72	71087,56	83464,56	82431,84
5. Дебіторська заборгованість	5609,59	9547,521	11515,08	14135,1	14404,27
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів	275574,66	265416,42	244279,90	224196,01	188351,54
7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень	78471,08	120051,22	121131,92	138571,18	121474,63
8. Грошові кошти	42485,49	46256,12	43849,42	43532,06	37179,13986
9. Фінансові вкладення (ряд. 7 – ряд. 8)	35985,59	73795,10	77282,50	95039,12	84295,49
10. Оборотні активи, всього	122206,66	188709,46	203734,57	236170,84	218310,74
11. Активи, всього	354045,75	385467,6	365411,8	362767,2	309826,17
ПАСИВ					
12. Власний капітал	86817	86817	86817	86817	86817
13. Нерозподілений прибуток	5568,99	77355,46	110351,99	170790,83	198316,13
14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків)	252043	204928	148503	80928	0
15. Кредиторська заборгованість	9616,44	16367,18	19740,14	24231,61	24693,04
16. Пасиви, всього	354045,75	385467,6	365411,8	362767,2	309826,17

3) довгострокові зобов'язання відображені у графіку обслуговування боргу;

4) кредиторська заборгованість розраховується на підставі припущення щодо незмінності оборотності кредиторської заборгованості $T_{кз}$; для цього визначається коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за (3.2):

$$K_{кз} = \frac{365}{T_{кз}}, \quad (3.2)$$

де $K_{KЗ}$ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів.

Після цього визначаємо розмір кредиторської заборгованості (КЗ) на кінець кожного періоду за (3.3):

$$KЗ = \frac{Вр}{K_{KЗ}}. \quad (3.3)$$

$$\text{Отже } K_{KЗ} = \frac{365}{12} = 30 \text{ (раз)}, KЗ = \frac{292500}{30} = 9616,44 \text{ тис. грн.}$$

Статті активу заповнюються у такій послідовності:

5) дебіторська заборгованість розраховується аналогічно кредиторській заборгованості із використанням значення оборотності дебіторської заборгованості $T_{ДЗ}$ за (3.4):

$$K_{ДЗ} = \frac{365}{T_{ДЗ}}, \quad (3.4)$$

де $K_{ДЗ}$ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів;

$$\text{Отже } K_{ДЗ} = \frac{365}{7} = 52 \text{ (раз)}, ДЗ = \frac{292500}{52} = 5609,59 \text{ тис. грн.}$$

6) товарно-матеріальні запаси знаходяться із використанням значення коефіцієнта оборотності товарно-матеріальних запасів $T_{ТМЗ}$ та собівартістю продукції за (3.5), (3.6):

$$K_{ТМЗ} = \frac{365}{T_{ТМЗ}}, \quad (3.5)$$

де $K_{ТМЗ}$ – коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів, разів;

$$ТМЗ = \frac{Sp}{K_{ТМЗ}} \quad (3.6)$$

$$\text{Отже } K_{ТМЗ} = \frac{365}{61} = 6 \text{ (раз)}, ТМЗ = \frac{228131}{6} = 38125,99 \text{ тис. грн.}$$

7) стаття необоротні активи враховує початкову вартість обладнання, амортизацію та залишкову вартість, яка стає початковою кожного наступного року;

8) останніми оцінюються грошові кошти. Оскільки сума статей активу дорівнює сумі статей пасиву, поміж активних статей невідомим залишається лише значення грошових коштів проекту, тому

а) спочатку визначають сумарне значення активів без грошових коштів (оформлюється додатковим рядком у таблиці 3.6);

б) потім розраховують суму грошових коштів разом з інвестиційними вкладеннями (оформлюється додатковим рядком у таблиці 3.6);

в) величина грошових коштів повинна бути, по-перше, позитивною, по-друге, не перевищувати 15% валюти балансу; у даному випадку нами запропоновано до розрахунку прийняти величину грошових коштів у розмірі 12% валюти балансу.

г) надлишок грошових коштів пропонуємо вкладати у фінансові інвестиції (акції та облігації) інших суб'єктів підприємницької діяльності та держави.

Через зменшення суми амортизації та суми сплачуваних відсотків валюта балансу також поступово скорочується, однак при цьому спостерігається зростання накопиченого прибутку, що підтверджується розрахунками ефективності інвестиційного проекту.

Прогноз грошових потоків виконується згідно зі схемою, яка представлена в таблиці 3.7.

3.3 Оцінка ефективності реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу

Етап 7. Розрахунок показників ефективності.

Для оцінювання ефективності реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу використаємо найбільш поширені показники ефективності інвестицій та інновацій:

а) дисконтний строк окупності (DPB);

б) теперішнє значення інвестиційного проекту (NPV);

в) внутрішня норма прибутковості (дохідності, рентабельності) (IRR).

1. Розрахунок показника NPV виконується за наступною формулою:

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

де INV_E – обсяг власних інвестицій, $r=r_E$ вартість власного капіталу, а CF_1, CF_2, \dots, CF_n – чистий грошовий потік за роками після впровадження запропонованих.

$$\text{Отже, } NPV = -86817 + \frac{1308,46}{(1+0,2176)^1} + \frac{13029,99}{(1+0,2176)^2} + \frac{26145,1}{(1+0,2176)^3} + \frac{64928,74}{(1+0,2176)^4} + \frac{101740,82}{(1+0,2176)^5} =$$

5087,16 тис. грн.

Таблиця 3.7 – Прогноз грошових потоків реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Рік	2025	2026	2027	2028	2029
1. Чистий прибуток	5568,99	77355,46	110351,99	170790,83	198316,13
2. Амортизація	35080,91	35080,91	35080,91	35080,91	35080,91
3. Вивільнення обігових коштів	-	-	-	-	61
4. Залишкова вартість необоротних активів	-	-	-	-	21353,6
5. Сума надходжень	40649,91	112436,37	145432,90	205871,74	254811,64
6. Сплата основної частини боргу	39341	47115	56425	67575	80928
7. Зміна дебіторської заборгованості	0	9547,52	11515,08	14135,10	14404,27
8. Зміна товарно-матеріальних запасів	0	59110,72	71087,56	83464,56	82431,84
9. Зміна кредиторської заборгованості	0	16367,18	19740,14	24231,61	24693,04
10. Чистий грошовий потік	1308,46	13029,99	26145,10	64928,74	101740,82

У нашому випадку, при вартості власного капіталу 20%, розміру власних коштів 86817 тис. грн. і чистих грошових потоках, що наведені у таблиці 3.7, розмір NPV складає 5087,16 тис. грн., що свідчить на користь високої ефективності заходів.

Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR). Якщо використовується IRR-метод, то значення показника IRR визначається за допомогою вирішення рівняння:

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1 + IRR)^j} = INV_E \quad (3.8.)$$

Значення NPV і IRR розраховано за допомогою таблиць EXCEL.

У нашому випадку IRR дорівнює 32,42% і перевищує вартість власного капіталу на 11,42 %. Це значення перевищує вартість власного капіталу і, відповідно, свідчить на користь реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Третій показник – дисконтований термін окупності – визначається за допомогою таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Визначення дисконтованого періоду окупності проекту реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу, тис. грн.

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Чистий грошовий потік	-86817	1308,46	13029,99	26145,10	64928,74	101740,82
Дисконтований грошовий потік	-86817	1083,52	8935,07	14846,39	30531,25	39616,83
Акумуляований грошовий потік	-86817	-85733,48	-76798,41	-61952,02	-31420,77	8196,06

Дисконтований термін окупності складає повні чотири роки плюс відношення суми акумуляованого грошового потоку на кінець 2028 р. до дисконтованого грошового потоку на кінець 2029 р.:

$4 + 31420,77 / 39616,83 = 4,8$ року з початку реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу. Це менше тривалості проекту, тому ці заходи можуть бути прийняті до реалізації керівництвом підприємства.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, зазначмо, що використання пюре з обліпихи в технології вівсяного печива та мармеладу з метою створення нових виробів із заданими властивостями, що дозволить використовувати їх для загального зміцнення організму, а за рахунок наявності пектинових речовин покращити моторику шлунково-кишкового тракту.

Для реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу передбачений строк освоєння капітальних вкладень – 1 рік. Це означає, що протягом першого року з моменту початку фінансування заходів будуть проведені необхідні роботи (будівництво або реконструкція будівель та споруд, закупівля і установка необхідного устаткування, придбання необхідних оборотних коштів). Купівлю устаткування підприємство частково фінансує за рахунок власних коштів (21%) і частково за рахунок банківського кредиту (79%). У фондах розвитку підприємства на кінець 2023 р. за рахунок нерозподіленого прибутку накопичилась сума грошових коштів у розмірі 1712324 тис. грн., з яких 86817 тис. грн. може бути спрямовано на реалізацію даних заходів. Але цих коштів недостатньо, тому підприємству необхідно залучити кошти у банку. Підприємство кредитується і обслуговується в АТ «РАЙФФАЙЗЕН банк».

Оцінка ефективності здійснювалася за трьома показниками. По-перше, при вартості власного капіталу 20% і величині власних інвестицій 86817 тис. грн., величина показника NPV складає 5087,16 тис. грн., що свідчить про високу ефективність проекту. По-друге, IRR реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» дорівнює 32,42%, що перевищує вартість власного капіталу і, відповідно, свідчить на користь реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу. По-третє, дисконтований період окупності складає 4,8 року, що менше терміну реалізації заходів.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено актуальне завдання – обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Одержані результати дозволили зробити такі висновки.

Інноваційний розвиток підприємства – це поняття, яке може бути розглянуте з різних точок зору, що включають удосконалення бізнес-процесів, використання нових технологій та застосування системних рішень. Запропоноване визначення інноваційного розвитку підприємства вказує на те, що це складний і комплексний процес, який включає в себе постійне вдосконалення бізнес-процесів з метою підвищення якості продукції, послуг і діяльності. Це досягається через активне використання новітніх технологій, розробку та впровадження нових продуктів і послуг, а також готовність адаптуватися до мінливих ринкових умов і потреб.

Інновації є критично важливими для операцій підприємств у харчовій промисловості. Суттєвою характеристикою є ефективне управління процесами інноваційного розвитку, яке відображається у досягненні стійких показників і перспективному положенні на ринку. Очевидність переваг і позитивного впливу інновацій на бізнес-процеси переконує менеджмент підприємств у необхідності поліпшення та оновлення стратегічних програм і планів на період до 10 років. Однак українські підприємства часто віддають перевагу не власним інноваціям, а використанню франчайзингу або ліцензій, що може бути новим для самого підприємства, але не завжди новим для ринку. Цей підхід є економічно доцільним та ефективним для менеджменту, оскільки не вимагає значних інвестицій у власний розвиток виробничих технологій, кардинальних змін у організації роботи чи модернізації матеріально-технічної бази підприємства. Таким чином, при формуванні стратегічного бачення менеджмент підприємства обов'язково приділяє

значну увагу інноваційним рішенням і їх впливу на бізнес-процеси.

Інституційні зміни, що охоплюють як формальні правила, так і неофіційні суспільні норми, відіграють вирішальну роль у формуванні інноваційного середовища підприємств різних галузей економіки. У міру того як ці інституційні структури розвиваються, підприємства стикаються з викликами модернізації своїх інноваційних процесів. Досліджуючи різноманітні підходи до організації інноваційної діяльності на підприємствах, стає очевидним, що універсального рішення для всіх не існує. Проте досвід показує, що найбільш стійкі підприємства є гнучкими, адаптивними та відкритими до інтеграції різних підходів, що враховують унікальні виклики та можливості інституційних змін.

Аналізовані дослідження свідчать, що значна частина сучасного розуміння інновацій в умовах інституційних змін ґрунтується на останніх десятиліттях наукового і практичного досвіду. Проте динамічний характер інститутів і ринків вимагає постійного навчання та адаптації. Для того щоб бізнес функціонував і зростав в умовах змінних інституційних умов, найважливішим є прагнення менеджменту до постійного вдосконалення інноваційної діяльності, готовність до співпраці та проактивний підхід до розуміння інституційних змін.

З огляду на останні тенденції глобального розвитку, актуальними чинниками, що зумовлюють трансформацію інноваційної діяльності на підприємствах, стали вплив віддаленої роботи та віртуальної співпраці; роль штучного інтелекту та автоматизації; інноваційна культура та лідерство; міжгалузеві інновації, їх різноманітність та інклюзивність; інноваційні моделі фінансування тощо. Аналіз цих та інших чинників і їх роль в організації інноваційної діяльності на підприємствах в умовах інституційних змін є завданням для подальших досліджень.

Корпорація «Бісквіт-Шоколад» була створена в 2004 р. шляхом об'єднання кондитерської фабрики «Харків'янка», заснованої купцем П гільдії Г. Борманом у 1896 р., та «Харківської бісквітної фабрики»,

заснованої у 1935 р. ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» спеціалізується на виробництві цукристих кондитерських виробів, тоді як ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» займається виробництвом борошняних кондитерських виробів. Підприємства Корпорації «Бісквіт-Шоколад» представляють собою сучасне високотехнологічне виробництво з обладнанням європейського рівня. Діяльність Групи підприємств у 2020–2024 рр. суттєво постраждала від пандемії COVID-19, а також військової агресії РФ проти України та введення воєнного стану в країні. Наявні в корпорації система менеджменту якості Корпорації відповідає міжнародному стандарту ISO 9001:2015, а виробництво сертифіковане за схемою FSSC. Загальний обсяг виробництва становить близько 40 тис. тон продукції на рік. На підприємстві працює 875 осіб.

За результатами проведення PEST-аналізу факторів, що впливають на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», можна зробити висновок, що найбільший позитивний вплив з боку зовнішнього середовища має можливість впровадження нових технологій у виробництво. Це пов'язано з високим рівнем технологічної оснащеності та передовими технологіями у кондитерській промисловості. Серед економічних факторів позитивний вплив має зростання капітальних інвестицій у галузь, що сприяє її розвитку. Крім того, рекламні кампанії продукції можуть значно підвищити рівень споживання.

Щодо загроз, найбільший негативний вплив серед політичних факторів має військова агресія РФ та можливі наслідки обстрілів, що може призвести до зниження обсягів реалізації продукції за кордоном. Серед економічних факторів головною загрозою є зниження купівельної спроможності споживачів через перевищення витрат над доходами, що може зменшити попит. Негативний вплив також має низька економічна активність населення, що знижує його платоспроможність. Серед соціальних факторів варто відзначити нестабільну демографічну ситуацію в країні, яка характеризується значним зменшенням чисельності населення. З боку технологічних факторів

негативний вплив має знос та старіння устаткування.

SWOT-аналіз довів, що найбільш сприятливим сценарієм розвитку для підприємства є зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок для того, щоб забезпечити резервні виробничі потужності. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних і крупних конкурентів.

Результати матриці БКГ свідчать про незбалансований портфель продукції, а відсутність «зірок» підкреслює проблему підприємства щодо відсутності нових видів продукції для розширення асортименту та врахування зміни попиту основних споживачів.

Оцінивши конкурентні переваги трьох основних конкурентів – виробників борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, можна зробити висновок, що найвища конкурентоспроможність у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (оцінка 6,83), наступне підприємство ПрАТ «Житомирські солодощі» (оцінка 5,17) та останнє ТОВ «Міленіум» (оцінка 5,57).

Виходячи з розрахованих показників конкурентоспроможності організації (11,26 балів), бачимо що на підприємстві спостерігається ситуація, коли підприємство намагається зберегти у 2023 р. рівень конкурентоспроможності 2022 р. На достатньому рівні організовано виробничу діяльність організації (11,0 балів). Позитивне фінансове положення ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (15 балів). Потребує уваги показник ефективності збутової діяльності (10 балів).

Економічний аналіз показників діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» показав, що чистий дохід збільшився на 594576 тис. грн або на 33,55%, при цьому собівартість продукції також зростала та збільшилася на 32,66%. Це не відобразилося на скороченні прибутків, тому показник чистого прибутку збільшився на 28024 тис. грн або на 29,77%. В свою чергу, чистий прибуток вплинув на такі показники, як рентабельність підприємства

(збільшення на 1,20%) та рентабельність власного капіталу (збільшення на 1,25%). Однак такого зростання чистого прибутку було недостатньо для збереження позитивної динаміки і інших показників рентабельності, тому рентабельність продукції та рентабельність продажів скоротилася на -0,13% та -0,15%, відповідно. При зростанні виручки від реалізації показники ділової активності змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів збільшився на 15,26%, фондвіддача, в свою чергу також збільшилась на 42,93% при зменшенні вартості необоротних активів на -38416 тис. грн або -6,57% та збільшенні вартості оборотних активів на 162300 тис. грн або 15,87%.

Фінансовий аналіз довів, що спостерігається збільшення валюти балансу підприємства на 123884 тис. грн., або на 7,70%. При цьому основні засоби зменшилися на -6,03%, оборотні кошти збільшилися на 15,87%, запаси – на 6,74%, грошові кошти – на 88,26%. Спостерігається скорочення дебіторської заборгованості на -5,05%. В структурі пасива власний капітал зріс на 7,85%, довгострокові зобов'язання – на 0,59%. Вважаємо, що зміни, які відбулися в балансі підприємства є позитивними, що свідчить про ефективну організацію фінансової діяльності.

Використання пюре з обліпихи в технології вівсяного печива та мармеладу з метою створення нових виробів із заданими властивостями, що дозволить використовувати їх для загального зміцнення організму, а за рахунок наявності пектинових речовин покращити моторику шлунково-кишкового тракту.

Для реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу передбачений строк освоєння капітальних вкладень – 1 рік. Це означає, що протягом першого року з моменту початку фінансування заходів будуть проведені необхідні роботи (будівництво або реконструкція будівель та споруд, закупівля і установка необхідного устаткування, придбання необхідних оборотних коштів). Купівлю устаткування підприємство частково фінансує за рахунок власних коштів (21%) і частково за рахунок банківського

кредиту (79%). У фондах розвитку підприємства на кінець 2023 р. за рахунок нерозподіленого прибутку накопичилась сума грошових коштів у розмірі 1712324 тис. грн., з яких 86817 тис. грн. може бути спрямовано на реалізацію даних заходів. Але цих коштів недостатньо, тому підприємству необхідно залучити кошти у банку. Підприємство кредитується і обслуговується в АТ «РАЙФФАЙЗЕН банк».

Оцінка ефективності здійснювалася за трьома показниками. По-перше, при вартості власного капіталу 20% і величині власних інвестицій 86817 тис. грн., величина показника NPV складає 5087,16 тис. грн., що свідчить про високу ефективність проекту. По-друге, IRR реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» дорівнює 32,42%, що перевищує вартість власного капіталу і, відповідно, свідчить на користь реалізації інноваційної технології виробництва печива та мармеладу. По-третє, дисконтований період окупності складає 4,8 року, що менше терміну реалізації заходів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2010. № 35. С. 5–10. URL:
2. Андрєєва Н.М., Головченко О.М., Маркіна І.А., Ніценко В.С. Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки: монографія. Одеса: ВМВ, 2014. 292 с.
3. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с.
4. Бойчук Н.Я., Кот Т.Ю. Інноваційний розвиток та потенціал підприємств в Україні. *II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»* (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 208–209.
5. Бут-Гусаім О.Г. Інноваційний розвиток бізнес-структур. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 72–81. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-72-81>
6. Волобуєв Г.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3. С. 213–217.
7. Гавриш В.І., Яценко О.М., Перебийніс В.І. Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки: монографія. Одеса: ВМВ, 2015. 174 с.
8. Горбач Л.М., Кобук А.Л. Інноваційний розвиток у сучасному світі: основні підходи до вивчення. *Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. пр. Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 23–24 березня 2017 р.) : в 11 т. Дніпро, 2017. Т. 10. С. 20–22.
9. Горобець О., Левченко Ю., Бородай А. Інноваційні технології кондитерських виробів із використанням пюре з обліпихи. *Ресторанний і*

готельний консалтинг. Інновації. 2020 Том 3. № 1. С. 80–93.

10. Єпіфанова І.Ю., Джеджула В.В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с.

11. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком. Суми : Університетська книга, 2005. 324 с.

12. Камінський Л.-Р. Ю. Підходи до організації інноваційної діяльності підприємств в умовах інституційних змін. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-01>

13. Кваша Т.К., Паладченко О.Ф., Молчанова І.В. Трансфер технологій як реалізація науково-технічного та інтелектуального потенціалу України. *Наука, технології, інновації.* 2018. № 1. С. 72–79.

14. Ковальчук С.В. Концептуалізація маркетингової стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Серія «Логістика». 2014. № 811. С. 162–167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_26

15. Консолідований звіт про управління ПрАТ «Харківська бісквіта фабрика». URL: <https://drive.google.com/file/d/1J5VdQCULJLkeZuRDMnMPp2KVWuCJwFaf/view>

16. Коткова Н.С. Техніко-технологічне оновлення харчової промисловості України: чинники інвестиційноінноваційного розвитку. *Проблеми економіки.* 2013. № 4. С. 108–115.

17. Кошлата М.М. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 210–212. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/120.pdf

18. Крамської Д.Ю. Формування стратегій інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ».* 2011. Вип. 8: *Технічний прогрес та ефективність виробництва.* С. 161–172.

19. Кузьминчук Н.В. Інноваційний розвиток як складова формування конкурентоспроможності промислового підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 2. С. 11–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2014_2_4
20. Лепетюха Н.В., Артекова Т.О. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства харчової промисловості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 413–417.
21. Марченко О.І., Пусвіта В.О. Розвиток інноваційних бізнес-процесів на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 99–103. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-17>
22. Мостенська Т.Л., Омельченко В.Я., Красноруцький О.О., Ушкаренко Ю.В., Скопенко Н.С. Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки: монографія. Одеса: ВМВ, 2015. 572 с.
23. Найдюк В.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 251–263. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_3_251_263.pdf
24. Ніценко В.С. Механізми розвитку інтегрованих підприємницьких структур в агропродовольчій сфері: проблеми теорії та практики: монографія. Херсон: Видавець Грін Д.С., 2014. 352 с.
25. Онікієнко В.В., Ємельяненко Л.М., Терон І.В. Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України : монографія. Київ : РВПС НАН України, 2006. 480 с.
26. Офіційний сайт АТ «РАЙФФАЙЗЕН банк». URL: <https://raiffeisen.ua/>
27. Офіційний сайт Корпорації «Бісквіт-Шоколад». URL: <https://biscuit.com.ua/uk/about>
28. Офіційний сайт ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», м. Харків. URL: https://biscuit.com.ua/factory_biscuit
29. Підкамінний І.М., Ціпуринда В.С. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 3. URL:

[http:// www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480)

30. Погорелов Ю.С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства : монографія. Луганськ : Глобус, 2010. 512 с.

31. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.

32. Приходько В.П. Шляхи реалізації пріоритетів інвестиційного забезпечення інноваційних проектів регіонального розвитку. *Ефективна економіка*. 2010. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1603>.

33. Прокопенко О.В. Мотиваційний механізм інноваційного розвитку: складові та стан його ринкової структури. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 167–175. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_167_175.pdf

34. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

35. Семенченко Н.В., Мороз О.С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2803>

36. Системи машинного зору роботів. Історія розвитку, сфери застосування, плани на майбутнє. *Робототехніка Україна*. 2017. URL: <https://robotics.ua/systemy-mashynnoho-zrenyia.-ystoryia-prymery-plany/>.

37. Слободян Н.Я., Левченко Ю.Г., Іванюта Т.М. Вплив інноваційних бізнес-рішень на формування стратегічного потенціалу підприємств харчової промисловості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 1. С. 123–130. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-20>

38. Ставицький О.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості. *Економіка АПК*. 2011. № 17–18. С. 54–57.

39. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ: Академвидав, 2006. 464 с.

40. Ткачова С.С., Тютюнник О.О., Торохтій Ю.В. Стратегія сталого розвитку корпорації «Бісквіт-шоколад». *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року). Харків: ДБТУ, 2023. С. 209-211.
41. Удовицька Є.А. Економічні аспекти розвитку робототехніки в Україні. *Журнал науковий огляд*. 2016. № 5(26). С. 1–8.
42. Федулова І.В. Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2010. № 36. С. 114–118.
43. Фінансова звітність ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». URL: https://clarity-project.info/edr/00377265/finances?current_year=2023
44. Чорна Н. П. Інноваційний розвиток сфери виробництва продуктів харчування та ризику продовольчої безпеки: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2012. 296 с.
45. Шелудько Е.І. Структурно-технологічні засади модернізації харчової промисловості України. *Ефективна економіка*. 2010. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=404>.
46. Яненко І.Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика : монографія. Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. 380 с.
47. Chesbrough H. Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. *Harvard Business Press*. 2006. <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2017/03/LIBROHenry-Chesbrough-Open-Innovation.pdf>.
48. Danylkiv Kh., Serheiev O., Havryliak T. Features of Innovative Development of Small Entrepreneurship Structures in Foreign Countries and Its Use in Ukraine. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.94>
49. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. Routledge, 2015. 368 p.

50. Kogabayev T., Maziliaskus A. The definition and classification of innovation. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*. 2017. Vol. 8. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1515/hjbpa-2017-0005>

51. Nitsenko V.S., Hanzhurenko I.V., Ingram K.L. The potential for development of oil and fat industry enterprises. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, Серія «Економічні науки»*. 2020. № 3. С. 226–238. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-3-226>.

52. Schumpeter J. Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung. In: Backhaus, J. (eds) Joseph Alois Schumpeter. *The European Heritage in Economics and the Social Sciences*. Vol 1. Springer, Boston, MA. 2003. DOI: https://doi.org/10.1007/0-306-48082-4_2

53. Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Transaction Publishers, 1983. 255 p.

54. Siauliai A. The Essence Of The Concept Of «Innovation» As An Economic Category And Economic Systems Management. *Electronic Scientific Journal*, 1979.

55. Urabe K., Child J., Kagono T., Gakkai N. K. Innovation and Management: International Comparison. Berlin, New York : Walter De Gruyter, 1988. 371 p.

56. What is innovation. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-innovation>