

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

УДК 338.33:311

СИМОНОВА Єлизавета Олександрівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління організаційно-економічним механізмом інноваційного
розвитку Кондитерської фабрики «Житомирські ласощі»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Лавриненко Світлана Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Сімонова Є.О. Управління організаційно-економічним механізмом інноваційного розвитку Кондитерської фабрики «Житомирські ласощі». Рукопис Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». — Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2023.

За результатами формування кваліфікаційного дослідження визначені та обґрунтовані теоретичні, методологічні, методичні та аналітично-прикладні елементи щодо управління інноваційними векторами функціонування підприємства. Визначено фактори впливу на основні показники результативності впровадження інновацій. Аргументовано шляхи покращання системи менеджменту у впровадження інновацій. Обґрунтовано інноваційний механізм щодо управління інноваційним розвитком.

Ключові слова: інновації, управління інноваційною діяльністю, впровадження інновацій, інноваційний механізм.

ANNOTATION

Simonova E.O. Management of the organizational and economic mechanism of
i
n Q
n
o Based on the results of the qualification study, theoretical, methodological,
methodological and analytical-applied elements of managing the innovative vectors of
enterprise functioning are identified and substantiated. The factors influencing the main
indicators of the effectiveness of innovation implementation are determined. The ways to
improve the management system in the implementation of innovations are substantiated.
An innovative mechanism for managing innovation development is substantiated.

a K

e

i

ЗМІСТ

w

u

e

u

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМОМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, роль та значення інноваційного розвитку підприємства	7
1.2. Механізм інноваційного розвитку підприємства та принципи його формування	10
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КОНДИТЕРСЬКОЇ ФАБРИКИ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»	14
2.1. Організаційно-економічна та фінансова характеристика кондитерської фабрики «Житомирські ласоці»	14
2.2. Інноваційність у діяльності кондитерської фабрики «Житомирські ласоці» та управління нею	17
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНИМ МЕХАНІЗМОМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	22
3.1. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств харчової промисловості	22
3.2. Оптимізація механізму управління інноваційним розвитком у Кондитерської фабрики «Житомирські ласоці»	25
ВИСНОВКИ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інноваційний розвиток підприємства дозволяє збільшувати його конкурентоспроможність та прибутковість. Проте, для досягнення успіху в інноваційній діяльності необхідно мати ефективний механізм управління процесом їх впровадження.

Управління організаційно-економічним механізмом інноваційного розвитку підприємства полягає в ефективному використанні ресурсів та інструментів, що дозволяють підприємству успішно впроваджувати новітні технології та продукти на ринок, забезпечуючи його конкурентоздатність.

Ефективне управління організаційно-економічним механізмом інноваційного розвитку дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, адаптуватися до нових технологій та забезпечити стале зростання.

Отже, актуальність управління організаційно-економічним механізмом інноваційного розвитку підприємства полягає в тому, що воно є необхідним для успішної конкуренції на ринку та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Основні питання щодо сутності та ефективності інноваційного розвитку підприємств було висвітлено у працях як вітчизняних та закордонних науковців, а саме: О. Ватченко, І. Кіпіоро, С. Таран, Л. Клімова, А. Мельник, О. Савчук, Д. Руденко, Т. Томаля, С. Тульчинська, Ю. Шипуліна, З. Юринець та інших.

Враховуючи наявні наукові здобутки щодо інноваційного розвитку, існує досить багато невирішених питань, які стосуються, в першу чергу, саме механізму інноваційного розвитку підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження кваліфікаційної роботи є обґрунтування основних напрямів удосконалення управління організаційно-економічним механізмом інноваційного розвитку в умовах діяльності кондитерської фабрики «Житомирські ласощі».

Вказана мета вказала на потребу вирішення наступних завдань: визначити

сутність, роль та значення інноваційного розвитку підприємства; розглянути механізм інноваційного розвитку підприємства та принципи його формування; здійснити організаційно-економічний та фінансовий аналіз Кондитерської фабрики «Житомирські ласощі»; проаналізувати інноваційність у діяльності товариства та управління нею; виділити проблеми управління інноваційним розвитком підприємств харчової промисловості; оптимізувати механізм управління інноваційним розвитком кондитерської фабрики «Житомирські ласощі».

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління організаційно-економічним механізмом інноваційного піднесення підприємства.

Предметом дослідження є поєднання теоретичних, методичних та аналітично-прикладних складових щодо удосконалення управління організаційно-економічним механізмом інноваційного розвитку підприємства.

Методи дослідження. В процесі дослідження використовували такі загально-наукові методи: узагальнення щодо категорій; структурне дослідження (при обґрунтуванні основних складових діяльності кондитерської фабрики «Житомирські ласощі»); економіко-розрахунковий аналіз. Порівняльний метод було застосовано при дослідженні понять «інноваційна активність», «інноваційна діяльність», «інноваційний розвиток», що представлено у вигляді схеми взаємозв'язку між основними елементами розвитку компанії. Метод моделювання було використано формулювання пропозицій щодо вдосконалення діяльності «Житомирські ласощі».

Інформаційну базу наукової роботи складають праці вітчизняних і зарубіжних науковців та фахівців з проблематики інноваційності розвитку підприємства, освітні науково-періодичні видання та інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі Internet, звітність та первинна документація підприємства «Житомирські ласощі» за 2019-2021 рр.

Особистий внесок здобувача. Елементи теоретичного дослідження, прикладні результати, обґрунтовані висновки, що є в дослідження, отримані

автором самостійно на основі поглибленого аналізу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора на конференції:

1) міжнародна науково-практична конференція молодих науковців, аспірантів і студентів «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів», присвячена 100-річчю Поліського національного університету;

2) «Наукові читання – 2023»: наукова конференція працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 39 сторінках комп'ютерного тексту. За структурою дослідження містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (44 найменування), 7 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМОМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та значення інноваційного розвитку підприємства

У світовій практиці інноваційна аспекти еволюції підприємств є основою зростання. Світова практика вказує, що стійке зростання виробництва та досягнення його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі залежить від інновацій [9, с.651].

Основними векторами дослідження та впровадження інновацій в організаційних структурах є: посилення конкурентних аспектів та можливість отримання конкурентні переваг та максимізації прибутку [36, с.186].

Взагалі, головна умова інноваційного розвитку будь – якого підприємства – використовувати наявний потенціал та забезпечити його зростання у тих напрямках, які можуть забезпечити реальну соціально-економічну віддачу [9, с.651].

Основні елементи інноваційного розвитку та їх взаємозв'язок розглянуто на рис. 1.1.

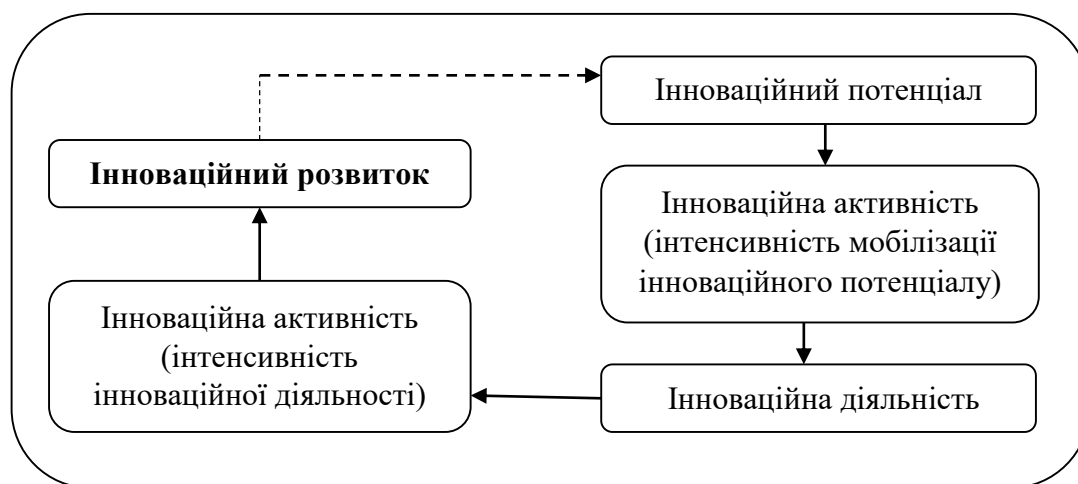


Рис. 1.1. Взаємозв'язок між основними елементами інноваційного розвитку компанії

Джерело: складено автором на основі [15, с. 43]

Отже, як видно з даних рис. 1.1, що в результаті інноваційної активності з різною інтенсивністю відбувається інноваційний розвиток підприємства.

Розглянемо детальніше, що собою представляє поняття «інноваційний розвиток підприємства». Так, зарубіжний економіст С. Розенфельд вважає, що інноваційний розвиток відображає стратегічний напрямок розвитку підприємства, потенційне зростання ефективності виробництва та підвищення довгострокової конкурентоспроможності за рахунок розвитку нових науково-технічних досягнень [21, с.228]. Вважаємо визначення не дуже коректним, оскільки вчений розглядає лише технологічні сфери діяльності, тоді як інші сфери залишаються поза увагою, відповідно не впливають на інноваційність.

К. Бойко зазначає, що інноваційний розвиток є створенням, упровадженням і комерціалізацію інновацій, які формують якісні елементи об'єкта управління, незмінне підвищення результативності, інноваційно-інвестиційної зацікавленості компанії в довгостроковій перспективі [3, с.15]. Ми також погоджуємось з автором, оскільки ним у визначенні передбачено, що джерелом розвитку є інновації, зміни будуть стосуватися всіх аспектів діяльності компанії.

П. Микитюк та Ж. Крисько, під інноваційним розвитком розуміють процес спрямованої закономірної зміни стану організації, який залежить від інноваційного потенціалу та джерелом якого є інновації, які можуть створювати якісно нові можливості для діяльності організації на ринку за рахунок знаходження нових рішень, ідей та винаходів [22, с.30]. У визначенні вчених мова йде і про можливості, і про зміни стану організації в результаті них, окрім цього вченими визнано залежність інноваційного розвитку від потенціалу.

Виходячи з вищенаведених визначень, можна запропонувати власне. Інноваційний розвиток підприємства – це цілеспрямований безперервний процес впливу на різні сфери діяльності підприємства, який залежить від інноваційного потенціалу, відбувається за рахунок інновацій та здатний досягти необхідного економічного зростання.

О. Ватченко, Б. Ватченко та О. Черевко виділили основні фактори впливу на інноваційний розвиток: ресурсні потреби та інноваційні можливості компанії;

– стратегія і тактика розподілу ресурсів упродовж конкретної фази життєвого циклу компанії;

– види господарсько-технологічних процесів компанії в єдиному алгоритмі;

– функціональна діяльність підрозділів компанії;

– дії оперативного регулювання і координація діяльності підрозділів;

– кадрова політика підрозділів, система навчання та перепідготовка персоналу;

– цілі і завдання компанії та інтереси персоналу в системі мотивації;

– фактори системи якості компанії і рівень задоволення потреб споживачів;

– маркетингова політика компанії та її аналітико-дослідницький потенціал;

– фінансові перспективи та ресурсні можливості компанії [5, с.102].

Інноваційний зростання є економічним напрямком, котрий включає сферу діяльності організації и та забезпечує процес створення нової технології, продукції, товару чи послуги.

Алгоритм процесу інноваційного розвитку компанії наведено на рис. 1.2.

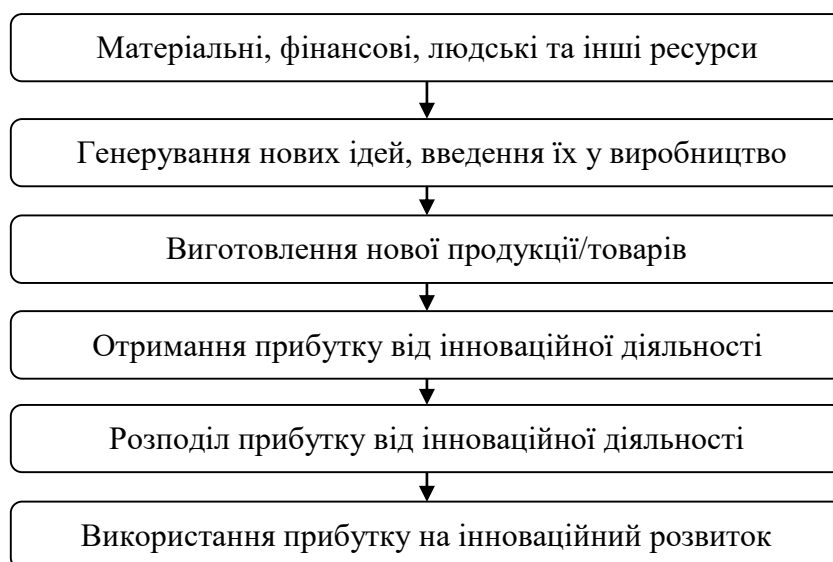


Рис. 1.2. Алгоритм процесу інноваційного розвитку компанії

Джерело: складено автором на основі [15, с. 40]

Управління інноваційним розвитком широко визнано однією з найважливіших можливостей компанії, яка успішно працює на сучасному ринку.

Отже, інноваційний розвиток підприємства у правильному напрямку здатний досягти необхідного економічного зростання. Він може забезпечити кожен сферу, впливаючи в комплексі на кінцевий результат, та окремі його складові – управління, виробництво, фінанси, навчання кадрів тощо.

1.2. Механізм інноваційного розвитку підприємства та принципи його формування

Для розвитку всієї системи функціонуючої компанії необхідно сформувавши механізм регулювання та стимулювання інноваційної трансформації. Результатом застосування механізму буде досягнення такого рівня інноваційного розвитку, який дозволить компаніям працювати ефективніше в умовах конкурентного середовища.

Під складовою механізму інноваційного розвитку підприємства А. Мельник та О. Гук розуміють складну систему пов'язаних між собою елементів, яка дозволяє регулювати та сприяти проведенню послідовностей оновлень та вдосконалень у різних сферах діяльності підприємства за допомогою інноваційних заходів [21, с. 228].

Існують різні види механізмів інноваційного розвитку підприємства: організаційно-економічний, фінансово-правовий та інші.

Організаційно-економічний механізм інноваційного процесу, як зауважує С.Тульчинська, є взаємопов'язаною сукупністю економічних відносин, принципів, методів і форм організації створення, впровадження та комерціалізації нововведень [37, с.91].

О.Савчук під організаційно-економічним механізмом інноваційного розвитку розглядає концентрацію інтегрованих організаційно-економічних та управлінських нововведень, що формують здійснення стратегічних цілей розвитку компанії [33, с.23].

Узагальнюючи наявні підходи, можна констатувати, що під організаційно-економічним механізмом розуміють сукупність системних елементів, при ефективній взаємодії яких досягаються поставлені цілі.

Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності підприємства виконує певні функції:

- реалізує потенціал, закладений у кожній формі власності та господарювання;
- забезпечує конкуренцію та співпрацю;
- забезпечує збалансованість та внутрішньовиробничу пропорційність;
- додержує стійкі стимули для підприємців, менеджерів, працівників та колективів, підприємство сприяє створенню нових технологій, форм організації виробництва, маркетингового обслуговування, підвищенню кваліфікації та розвитку творчого потенціалу всіх суб'єктів відтворення;
- створює рівні економічні умови [23].

Зарубіжними науковцями І. Кобушко та Ю. Октавіан виокремлено принципи формування та успішності реалізації механізму інноваційного розвитку (рис.1.3).

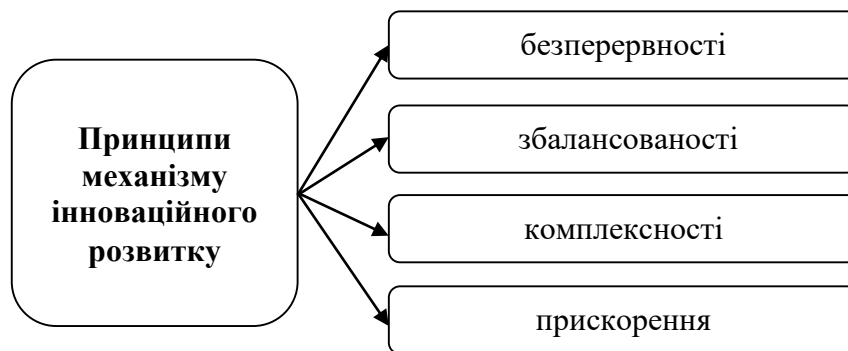


Рис. 1.3. Принципи механізму інноваційного розвитку компанії
Джерело: складено автором на основі [44, с.65]

Охарактеризуємо розглянуті на рис. 1.3 принципи. Так, принципом безперервності передбачено максимальне скорочення (усунення) часових проміжків між його етапами, а також постійне відтворення етапів: пошук інноваційних ідей, їх відбір, дослідження і розробка, виготовлення зразків, комерціалізація.

Принцип збалансованості полягає в тому, що вся діяльність з інноваційного розвитку підприємств має бути забезпечена різноманітними необхідними ресурсами.

Принцип комплексності вбачає розроблення х взаємопов'язаних задач інноваційного процесу, що забезпечують досягнення цілей, котрі досягаються у відповідності із загальними цілями інноваційного розвитку підприємств.

Принцип прискорення означає швидке прогресування інноваційних змін у результаті їх впровадження у діяльність суб'єктів підприємництва [44, с.65].

О. Мірошніченко та В. Карюк виділили етапи формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств (рис.1.4).



Рис. 1.4. Етапізація ланцюга інноваційної діяльності підприємств

Джерело: складено автором на основі [23]

Отже, для формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності необхідно пройти сім основних етапів.

Для мінімізації ризиків та забезпечення економічних вигід необхідно здійснювати управління механізмом інноваційного розвитку підприємств.

В процесі управління інноваційним розвитком Д. Руденко та А. Касич вважають, що необхідно звернути увагу на такі умови: своєчасність

впровадження інновацій; належний рівень інвестиційного забезпечення; інновації мають високий рівень ризику [32, с.206].

Отже, в першому розділі роботи розглянуто точки зору вчених на поняття «інноваційний розвиток підприємства» та «організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємств»; виділено основні елементи інноваційного розвитку та досліджено їх взаємозв'язок; визначено алгоритм процесу інноваційного розвитку; виділено основні принципи формування механізму інноваційного розвитку.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КОНДИТЕРСЬКОЇ ФАБРИКИ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

2.1. Організаційно-економічна та фінансова характеристика кондитерської фабрики «Житомирські ласощі»

Представником українського кондитерського ринку є кондитерська фабрика «Житомирські ласощі». Досвід та накопичені знання, надбані за багато років праці, допомагають товариству досягати стрімкого розвитку з врахуванням сучасні складових, зберігаючи традиційні рецепти та якісні характеристики продукції [18].

Основним документом, що регулює діяльність кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» є статут. Загальну інформацію по підприємству розглянемо у додатку 1, таблиця 1.

Кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» є юридичною особою відповідно реєстрації і виробляє шоколадні, грильяжні цукерки, ірисні кондитерські вироби, батончики, вафлі, печиво тощо. Піклуючись про здоров'я споживачів, технологами підприємства розроблено асортимент дієтичних товарів, в яких в повній мірі, або частинно, замінений цукор. Продукція виготовляється на сучасному високотехнологічному обладнанні [18].

Асортимент кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» постійно розширює і оновлює. Продукція товариства розрахована швидше на споживача із середнім і низьким рівнем доходу. «Житомирські ласощі» намагається слідувати за смаками споживачів та вдосконалювати виробництво, щоб збільшувати обсяг продукції. Підприємство реалізовує сертифіковану систему управління якістю та безпекою харчових продуктів у відповідності до міжнародних стандартів ISO 22000 і FSSC 22000, відповідно до яких реалізовує продукцію під брендом «Житомирські ласощі» та «Sweet Dom» у інших країнах

світу [18].

Розглянемо економічно-фінансову характеристику діяльності досліджуваної кондитерської компанії. Результати аналізу майна підприємства Кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз майна кондитерської фабрики «Житомирські ласощі»

Показники	Роки			Відхилення 2021р. від 2019 р.	
	2019	2020	2021	(+,-)	%
Нематеріальні активи	2181,0	2181,0	2181,0	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	437,0	1115,0	1569,0	+1132,0	+259,0
Основні засоби	190703,0	148245,0	134869,0	-55834,0	-29,3
Запаси	38050,0	7759,0	9040,0	-29010,0	-76,2
Виробничі запаси	20060,0	6114,0	7136,0	-12924,0	-64,4
Товари	17990,0	1645,0	1904,0	-16086,0	-89,4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	28618,0	37095,0	32208,0	+3590	+12,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	64,0	174,0	65,0	+1,0	+1,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	7762,0	3002,0	4008,0	-3754,0	-48,3
Витрати майбутніх періодів	46,0	26,0	26,0	-20,0	-43,5
Інші оборотні активи	1189,0	251,0	78,0	-1111,0	-93,4
Разом активи	277390,0	318936,0	414141,0	+136751	+49,3

Джерело: розраховано автором на основі [39]

Аналіз показав, що активи кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» в 2021 р. склали 414 млн. грн., тобто як в порівнянні з 2019 р. збільшилися майже на 50%. Основу майна підприємства складають оборотні активи.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги в 2021 р. становила 32 млн грн, тобто в порівнянні з 2019 роком збільшилась на 12,5%. Дебіторська заборгованість за виданими авансами взагалі становила у 2021 р. 227 млн. грн.

Підприємство володіє незначною часткою наймобільніших активів – грошових коштів. В 2021 році ця стаття балансу становила 1,6 млн. грн.

У таблиці 1 (додаток А) наведено показники використання ресурсного потенціалу в кондитерській фабриці «Житомирські ласощі».

Коефіцієнт оборотності зменшився за звітний період на 0,19. Це означає, що кількість оборотів зменшилась, отже оборотні кошти використовуються неефективно. Коефіцієнт завантаженості є оберненим до коефіцієнту оборотності. Показник збільшився на 0,02, тобто збільшилась кількість коштів, що припадає на 1 грн. реалізованої продукції.

Норма прибутку (рентабельність) характеризує дохідність товариства. Значення показника у 2019 свідчать, що діяльність Кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» була збитковою, оскільки значення від'ємне. У 2020-2021 рр. ситуація суттєво покращилась, товариство отримало прибуток та покращився показник норми прибутку.

Визначимо фінансовий результат діяльності досліджуваного підприємства (табл.2.3). Оцінивши фінансові результати діяльності кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» необхідно відмітити, що за 2019-2021 рр. погіршилися майже всі показники. Так, чистий дохід від реалізації продукції зменшився за аналізований період і становив у 2021 році 263 млн. грн., що на 43 млн. грн. менше ніж у 2019 році. Собівартість реалізованої продукції також зменшилась за досліджуваний період на 25,5%, на що вплинуло зменшення деяких груп витрат товариства.

Таблиця 2.3

**Фінансові результати діяльності кондитерської фабрики
«Житомирські ласощі», 2019-2021 рр., тис. грн.**

Показники	Роки			Відхилення 2021р. від 2019 р.	
	2019	2020	2021	(+,-)	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	306391,0	269816,0	263023,0	-43368,0	-14,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	300379,0	271517,0	223664,0	-76715,0	-25,5
Валовий прибуток (збиток)	6012,0	-1701,0	39359,0	+33347,0	554,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	-51586,0	-27572,0	-15978,0	+35608,0	-69,0
Фінансовий результат до оподаткування	-11601,0	12620,0	740,0	+12341,0	-106,4
Чистий прибуток (збиток)	-11601,0	12340,0	682,0	+12283,0	-105,9

Джерело: розраховано автором на основі [39]

Фінансовим результатом від операційної діяльності на протязі 2019-2021 рр. був збиток, однак за рахунок отримання інших доходів, що перевищили майже удвічі суми збитку, результатом у 2020-2021 рр. був чистий прибуток у розмірі відповідно 12,3 та 0,7 млн грн. В результаті проведеного аналізу визначено, що товариство у 2020 та 2021 роках було прибутковим, показники аналізу ресурсного потенціалу збільшились за звітний період.

2.2. Інноваційність у діяльності кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» та управління нею

З початком російського вторгнення підприємство «Житомирські ласощі» зазнало труднощів, що пов'язані відтоком персоналу, зміни логістики, сировинним постачанням та низький відсоток експортування, однак продовжує працювати, досягати ефективності у виробництві та розвитку.

З метою зниження ваги навантаження на власну енергетичну систему та можливості безупинного виробництва продукції, підприємство змушене було придбати генератор.

В умовах цифровізації інновації у багатьох підприємствах та компаніях переважно стосуються Інтернет-простору. Не виключенням є і досліджуване товариство, яке скористалося можливістю та створило окрім власного сайту ще й власну інтернет крамницю. Це є правильним рішенням, особливо в умовах розвитку цифрових технологій, оскільки лідери ринку, такі як «Roshen», «Конті» та «АВК», максимально використовують можливості технологічного розвитку задля покращення своєї діяльності.

Окрім цього, товариство «Житомирські ласощі» активно веде сторінку у мережі Facebook та Інстаграм.

Так, про виготовлення нового продукту менеджери Кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» сповіщають як на сайті товариства, так і у мережах, де ведуть свої сторінки. Сторінка у мережі Фейсбук була створена 19 жовтня 2016 року, має 14 тис. підписників. На сторінці у мережі Facebook, у

середині березня 2023 року було опубліковано наступний допис (рис.2.1).

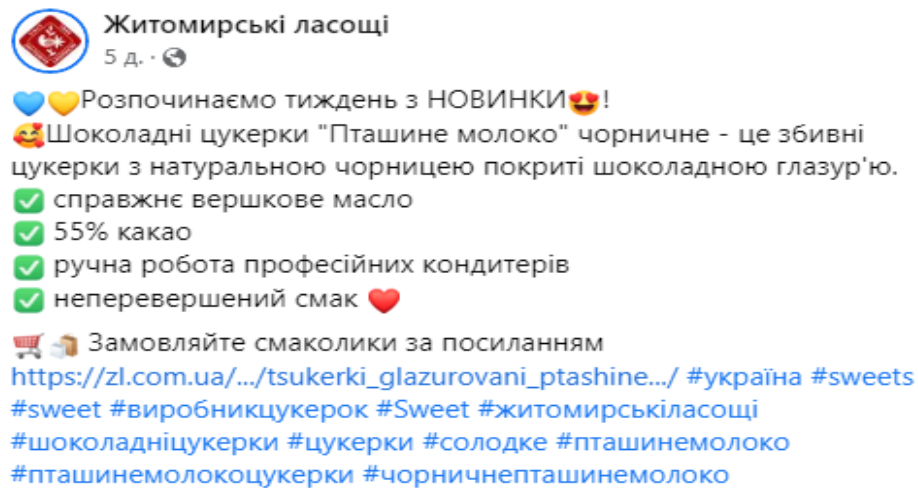


Рис. 2.1 Допис кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» щодо виготовлення нового продукту на власній сторінці у мережі Facebook

Джерело: складено автором на основі [25]

Відповідно на рис.2.1, менеджери компанії проінформували підписників про створення та випуск нового продукту, а саме шоколадних цукерок «Пташине молоко» зі смаком чорниці.

Окрім цього одразу є посилання на інтернет крамницю товариства, де можна придбати смачну новинку.

Новинками товариства також є цукерки «Наша Мрія» із символічним зображенням на обгортці літака «Мрія», якого знищили вороги (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Новинка кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» пов'язана з військовими подіями в Україні

Джерело: складено автором на основі [18]

Отже, товариство також пристосовується до подій сьогодення. Так, знищення літака «Мрія» дало поштовх до створення смачних цукерок з однієї сторони, та вшанування пам'яті з іншої сторони.

Оскільки товариство співпрацює з ісламськими країнами, то виробництво продукції відповідно до норм ісламу підтверджено сертифікатом «Халяль». Окрім цього, представники ісламських країн в Україні можуть придбати цікаві смаколики.

Для ефективного розвитку і функціонування підприємства обов'язковою умовою є постійне удосконалення знань, умінь і навичок працівників.

Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі» витрачає кошти на навчання персоналу у різних напрямках. Основні групи витрат на навчання персоналу включають:

- навчання професійних навичок: ця група включає в себе витрати на навчання з професійних навичок, які є необхідними для виконання роботи: навчання з технологій виробництва, роботи з обладнанням, обслуговування клієнтів тощо;

- розвиток особистісних якостей: ця група включає в себе витрати на навчання з управління, комунікації, лідерства, роботи в команді та інші навички, які допоможуть підвищити ефективність роботи працівників та покращити їх особистісний розвиток;

- мовний розвиток – оскільки компанія «Житомирські ласощі» має бізнес-партнерів та клієнтів з інших країн, вона витрачає кошти на навчання мові, що допоможе працівникам бути більш ефективними в комунікації з партнерами;

- підвищення кваліфікації група включає в себе витрати на навчання, яке допоможе підвищити кваліфікацію працівників та їх можливості для зростання в компанії: управління проектами, маркетинг, фінанси тощо;

- навчання з охорони праці та безпеки: ця група включає в себе витрати на навчання з охорони праці та безпеки, що є важливим аспектом виробничої

У табл. 2 (додаток А) розглянемо витрати на навчання персоналу досліджуваного товариства. Всі витрати на розвиток персоналу збільшились за 2019-2021 рр. на більш ніж 6 тис. грн. та становили у 2021 р. майже 138 тис. грн. Найбільше витрат компанія понесла курси підвищення кваліфікації та на професійне навчання персоналу, відповідно 48,3 та 38,2 тис. грн. Найменше

витрат було здійснено у 2020 р. на навчання з охорони праці – 5,1 тис. грн.

Керівником Кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» задля підвищення дисципліни серед працівників, як захід стимулювання їх праці, було вирішено прописати положення щодо зменшення величин премій за порушення тощо. За виявлення факту крадіжки чи присутність на робочому місці у стані алкогольного сп'яніння (не залежно від стадії) – однозначне звільнення з роботи.

А для мотивування працівників, використовуються коригуючі коефіцієнти: при недовиконання плану по виконанню робіт менше ніж на 50% персонал отримує чистий оклад і навпаки.

Розглянемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози та загалом внутрішнє та зовнішнє середовище кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз підприємства «Житомирські ласощі»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	1. Великий строк діяльності на ринку 2. Виготовлення якісної продукції 3. Широкий асортимент пропонованої продукції 4. Висококваліфіковані працівники з досвідом роботи 5. Висока репутація у споживачів та партнерів 6. Налагоджені контакти з іноземними компаніями 7. Наявність збутової мережі для виходу на інші ринки	1. Стандартні методи інформування споживачів. 2. Складна система управління 3. Відсутність єдиної інформаційної системи для інвесторів 4. Наявність технологічно-застарілого обладнання 4. Ненадійність постачання
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	1. Застосування інноваційних технологій виробництва 2. Адаптація та втілення зарубіжного досвіду 3. Збільшення реклами продукції 4. Розробка та впровадження у виробництво нової продукції за помірними цінами 5. Вихід на інші ринки 6. Потреби споживачів у зміні характеристик існуючих товарів 7. Можливості використання наукових досягнень, винаходів у практичній діяльності	1. Високий рівень інфляції, нестабільність податкової політики 2. Відсутність або втрата наявних інвесторів у зв'язку з економіко-політичною ситуацією в країні 3. Звільнення з компанії високопрофесійних кадрів 4. Поява конкурентів з кращою, дешевшою продукцією та широким асортиментом

Джерело: складено автором

Дані табл. 2.6 свідчать, що сильних сторін у товариства більше ніж слабких сторін, а кількість можливостей більша за кількість загроз.

Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі» має доволі великі можливості, щодо закріплення своєї ринкової позиції у вже сформованому сегменті ринку.

Комплексно оцінивши можливості підприємства можна зробити висновок, що: інноваційні технології призведуть до зниження ціни, збільшення попиту на продукцію, та, відповідно, до збільшення конкурентних переваг товариства; досвід роботи та висококваліфікований персонал дає можливість виходу на нові ринки; виробництво нової продукції дасть можливість привабити нових споживачів; збільшення реклами дасть можливість споживачам бути більш проінформованими щодо якості та асортименту продукції Кондитерської фабрики «Житомирські ласощі».

Отже, у другому розділі роботи проведено організаційно-економічну та фінансову характеристику кондитерської фабрики «Житомирські ласощі»; проаналізовано інноваційність у діяльності товариства та управління нею.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНИМ МЕХАНІЗМОМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств харчової промисловості

Управління інноваційним розвитком є критично важливим для будь-якої компанії, організації або держави, яка бажає зберігати свою конкурентоспроможність та розвиватись в майбутньому. Інновації є ключовим чинником успіху, оскільки вони дозволяють створювати нові товари і послуги, покращувати процеси та знижувати витрати.

Основними проблемами, які впливають на впровадження є фінансова складова, так як розроблення та реалізація інноваційних результатів напряму залежить від фінансування.

Основні проблеми інноваційного розвитку галузі та підприємств та напрями вирішення проблеми:

1. Диспропорція в обсязі ринку та обсязі інвестицій – необхідно стимулювати інвестиційну активність, у тому числі за рахунок коштів державної підтримки, особливо у період значного економічного спаду, спричиненого всесвітньою пандемією 2020 р. та військовими подіями 2022-2023 рр.

Основні проблеми, що виникають при впровадженні інновацій на підприємствах: економічні, пов'язані з наявністю фінансів, визначенням та впровадженням ефективних управлінських та економічних рішень; оригінальності, обумовлений можливістю незатребуваності пропонованих інновацій; некерованість проектом, що виникає через недостатню опрацьованість інновацій; управлінські, непрофесійність команди, некваліфіковані співробітники.

Держава повинна створювати сприятливі умови для розвитку інновацій з

метою впровадження власних та іноземних інвестицій для якісних змін в інноваційній діяльності підприємств, підтримувати реалізацію програм розвитку підприємств галузі, мати програми заохочення інноваційно-орієнтованого підприємництва, відстежувати, розробляти, і доповнювати нормативно-правову базу та слідкувати за її виконанням. Так само на рівні держави проблеми впровадження інновацій можуть бути вирішені за рахунок розвитку інноваційної інфраструктури – це поєднання взаємозалежних структур, які обслуговують та забезпечують розвиток інноваційної діяльності.

Проблеми управлінського характеру можна вирішити, нововведенням спеціальних тренінгів, для підвищення кваліфікації співробітників. Так само можна розробити заохочувальну систему, при якій співробітник який впровадить якусь інновацію на підприємстві зможе надалі отримувати відсоток від прибутку при успішному попиті на цю інновацію. Потрібно зацікавити співробітників до розвитку, чогось нового, щоб співробітники бачили перспективи цього розвитку, це насамперед розвиток технологій комунікації. Інформація для них є основним фактором успішності впровадження будь-яких нових починань. Цей підхід, на наш погляд, повністю виправданий в інформаційну епоху, коли більшість комунікацій мають інформаційну природу. Разом з тим, даний підхід може стати успішним при тверезій оцінці ризиків фінансування, які також необхідно прораховувати, а також роботі з кадрами, заснованої на пріоритеті якості послуг. Все перераховане разом з командним розвитком здатне зробити підприємства кондитерського ринку дійсно інноваційними і вивести їх в лідерів ринку.

Отже, до факторів інноваційних перетворень на підприємствах пропонується зарахувати такі: мінливі потреби споживачів, розвиток інформаційних технологій, посилення конкуренції (на рівні підприємств, регіонів, держав), появу нових ринків, кризи та спади у галузі, нестачу ресурсів.

До факторів, що перешкоджають інноваційним перетворенням на підприємствах кондитерської сфери, належать: низький рівень розвитку інноваційної культури у суспільстві в цілому та на підприємствах, відсутність тісного зв'язку між наукою та виробництвом кондитерського продукту,

відсутність державної підтримки інноваційних ініціатив у кондитерському бізнесі, відмова підприємств від радикальних розробок, що вимагають значних грошових коштів та мають тривалий термін окупності проекту, відсутність єдиної правової бази, що регулює розвиток інновацій, низький рівень економічного розвитку споживчого ринку.

Інноваційний розвиток в харчовій промисловості може зіткнутися з рядом проблем управління, таких як:

- недостатня фінансова підтримка, оскільки інноваційні проекти доволі високовартісні, особливо в галузі дослідження та розробки нових продуктів, технологій або процесів виробництва. Підприємства можуть мати обмежені ресурси, що ускладнює фінансування інноваційних проектів і може призвести до їх затримок або навіть відмов;

- ліміт кваліфікованого персоналу – інноваційний розвиток вимагає наявності кваліфікованого персоналу зі знаннями в галузі науково-дослідницької роботи, технічних вмінь та менеджменту інновацій;

- відсутність інноваційної культури – успішна реалізація інноваційних проектів потребує наявності в організації культури, яка сприяє творчості, відкритості до нових ідей, експериментам та впровадженню змін. Відсутність такої культури може стати перешкодою для успішного управління інноваційним розвитком підприємства;

- відсутність системи управління інноваціями – ефективне управління інноваційним розвитком потребує наявності системи, яка включає процеси розробки, впровадження, контролю та оцінки інноваційних проектів;

- відсутність належної інфраструктури – для успішної реалізації інновацій необхідна належна інфраструктура, така як сучасні лабораторії та високоякісне обладнання. У багатьох регіонах не існує достатньої кількості таких об'єктів;

- нецільове використання інновацій – іноді підприємства впроваджують інноваційні технології, не маючи чіткого розуміння того, як вони можуть

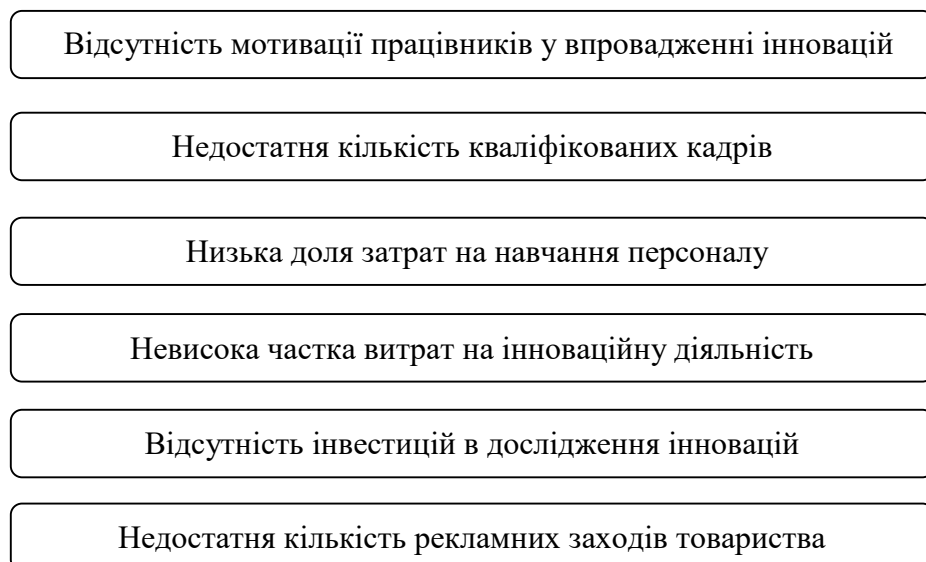
вплинути на їх бізнес-процеси та яку ефективність вони мають. Це може призвести до недооцінки інноваційного потенціалу та втрати коштів;

– недостатня підтримка з боку держави – інноваційний розвиток може стати однією з найважливіших сфер розвитку країни, але для цього необхідна підтримка з боку держави. Це може включати в себе фінансову допомогу, стимулювання інвестицій, зниження податкових ставок для інноваційних підприємств та інші заходи;

– відсутність співпраці та обміну знаннями – впровадження інновацій вимагає співпраці та обміну знаннями між різними галузями та секторами. У багатьох випадках підприємства не можуть взаємодіяти з іншими галузями, що ускладнює впровадження інновацій;

– низька зацікавленість персоналу – інновації можуть вимагати зміни в робочих процесах та привести до впровадження нових технологій. У зв'язку з цим можуть виникнути проблеми з низькою зацікавленістю персоналу у впровадженні інновацій.

Виявлені проблеми управління інноваційним розвитком кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» наведено на рис.3.1.



**Рис. 3.1. Проблеми управління інноваційним розвитком
«Житомирські ласощі»**

Джерело: складено автором

Отже, виходячи з даних рис. 3.1, можна констатувати, що на даному етапі розвитку досліджуваного товариства, основна проблема полягає у персоналі та відсутності у нього розуміння необхідності введення інновацій.

3.2. Оптимізація механізму управління інноваційним розвитком у кондитерської фабрики «Житомирські ласощі»

У світлі цифровізації компанії використовують Інтернет як можливість просування свого продукту.

Пропонуємо досліджуваному товариству звернути увагу на власний сайт, який повинен працювати, бути ефективним та корисним.

Необхідно проводити пошукову оптимізацію сайту або ж SEO (англ. search engine optimization), тому що чим вищим є якісний рівень сайту в результатах пошуку, тим більша ймовірність переходу відвідувача на нього з пошукової системи, тому що, як правило, більшість людей переходять одразу на сайт за першим посиланням.

Для того, щоб сайт можна було легко і швидко знайти необхідно його просувати за допомогою посилань у статтях, новинах, міні текстах тощо. Контекстні посилання мають природній вигляд, оскільки вони розташовані всередині тексту, а виділяються в окремому блоці сайту.

Також сайт необхідно розмістити у пошуковій системі. До самих популярних українських і світових пошукових систем можна віднести Google, Яндекс, Yahoo. Якщо сайт буде зареєстровано у каталогах пошукових систем, то це дасть змогу забезпечити певний приріст трафіку.

Важливим аспектом будь-якого ресурсу в Інтернет-просторі є зворотний зв'язок з відвідувачем. На сьогодні дуже цікавим варіантом є онлайн-консультанти, боти, які допомагають у будь який час доби відповісти на запитання. Окрім цього, варіант зворотного зв'язку допомагає працівникам галузі виділяти самі розповсюджені, самі цікаві запитання та відповідним чином

змінювати контент.

Для спілкування зі споживачами необхідна певна форма зворотного зв'язку. Це можуть бути гостьові книги, відгуки клієнтів на окремій сторінці, обговорення у блозі – будь-який інтерактив дає можливість зрозуміти, які питання у клієнтів виникають найчастіше, та підкоригувати ті чи інші моменти у роботі. Також для інформування користувачів про товариство, для просування кондитерських продуктів створюють сторінки у соціальних мережах.

Найбільш розповсюдженою соціальною мережею є Facebook. По рейтингам, у січні 2022 року мережа Facebook налічувала понад 2,91 млрд активних користувачів на місяць.

Тому кондитерська фабрика «Житомирські ласощі» пропонуємо звернути особливу увагу на Інтернет-простір та просування кондитерського продукту через мережі Facebook, Instagram, Telegram, Viber тощо. Тобто компанія в світі технологій має максимально використовувати всі можливості Інтернет – простору.

Окрім цього, для просування компанії в мережі Інтернет та її продукту, необхідна реклама.

Як уже було зазначено у 2 розділі роботи, «Житомирські ласощі» використовує можливості цифрових технологій та створило інтернет-крамницю.

Однак, необхідно звернути увагу на деякі недоліки крамниці. Так, порівнюючи, наприклад, з фірмовим магазином «Roshen», де діють різні види доставок, Кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» таких варіантів не має (додатки,

Отже, виходячи з даних рис. 3.2, необхідно запропонувати менеджерам кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» розглянути альтернативні варіанти доставок, окрім самовивізання, що дасть змогу збільшити кількість покупців та їх логістичне розташування. Наприклад, розглянути найбільш розповсюджені варіанти доставок як: Нова пошта, Укрпошта, Meest Express тощо.

Одним з варіантів запровадження інноваційної діяльності компанії «Житомирські ласощі» може бути впровадження нових технологій в процес

зберігання продукції. Наприклад, компанія може використовувати передові методи обробки та консервації продуктів з використанням мінімальної кількості консервантів та штучних добавок, забезпечуючи при цьому тривалий термін зберігання та високу якість продукту. Це стосується варення та джемів, які використовує компанія у подальшому виробництві цукерок.

Крім того, компанія може здійснювати дослідження та розробки нових рецептур продуктів, включаючи використання натуральних інгредієнтів, покращення смакових якостей, вдосконалення поживної цінності та створення нових варіацій продуктів відповідно до потреб споживачів.

Органічні кондитерські вироби – це продукти, які виробляються з використанням органічних інгредієнтів, тобто без хімічних добрив, пестицидів та інших шкідливих речовин: шоколад – виробники шоколаду можуть використовувати органічне какао та цукор, щоб створити шоколадні вироби з ніжним смаком та гарним ароматом; пряники – пряники можуть бути виготовлені з органічного меду, спецій та інших натуральних інгредієнтів; мармелад – органічний мармелад може бути вироблений з натуральних фруктів, цукру та желатину; конфети – органічні конфети можуть бути виготовлені з натуральних фруктів, горіхів, ягід та інших органічних інгредієнтів.

Вказані продукти можуть бути виготовлені з використанням органічних інгредієнтів, що дозволяє створити здорові та натуральні продукти, які допомагають зберігати здоров'я та довкілля.

Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі» пропонуємо розширити асортимент за рахунок введення органічного виробництва, що підвищить органолептичні властивості продукції, її корисність для споживачів, а також прискорить процес виходу на бажані для підприємства ринки збуту.

Для впровадження інноваційних продуктів у товаристві необхідно здійснити ряд витрат, що відображено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Кошторис впровадження інноваційних органічних виробів у
«Житомирські ласощі»**

Витрати	Сума витрат, тис. грн	Джерела фінансування
Проектні роботи	130	Власні кошти
Оновлення обладнання	2800	Власні кошти
Підвищення кваліфікації персоналу товариства, навчання	285	Власні кошти
Оборотні засоби	255	Власні кошти
Трансакційні витрати	15	Власні кошти
Інші витрати	80	Власні кошти
Всього	3565	-

Джерело: власні дослідження

З даних табл.3.1 можна зробити висновок, що досліджуваному товариству необхідно більш ніж 3,5 млн грн. для впровадження інноваційних органічних виробів. Проведемо розрахунок виручки від реалізації продукції за три роки. Розраховані дані доцільно звести у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Розрахунок виручки від реалізації інноваційних кондитерських виробів у
«Житомирські ласощі», 2023-2025 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.
	2023	2024	2025	
Обсяги реалізації, т	100	150	200	+100
Ціна реалізації, тис.грн./т	300	300	300	-
Виручка від реалізації, тис. грн.	30000	45000	60000	+30000

Джерело: власні дослідження

Загальна потужність кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» становить 80 тис. т на рік, товариство зможе збільшити загальні обсяги реалізації в 2023 р. на 100 т, а вже у 2025 р. на 200 т.

Ціна реалізації буде стабільною на протязі трьох років для привернення уваги клієнтів до нових продуктів. Такого результату передбачається досягнути за рахунок освоєння новітньої технології, зменшення витрат виробництва, підвищення продуктивності праці та спаду витрат робочого часу внаслідок загальних змін в результаті стимулювання працівників.

Необхідно оцінити економічний ефект від впровадження інноваційних кондитерських виробів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Економічний ефект від впровадження інноваційних органічних кондитерських виробів на «Житомирські ласощі», тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.
	2023	2024	2025	
Виручка від реалізації	30000	45000	60000	+30000
Експлуатаційні витрати	6150	6255	6577	+427
Амортизація	910	910	910	-
Валовий прибуток	22940	37855	52513	+29573
Бюджетні відрахування	4129,2	6813,9	9452,3	+5323,1
Чистий прибуток	18810,8	31041,1	43060,7	+24249,9

Джерело: власні дослідження

Отже, товариством планується в результаті введення інноваційної продукції отримати чистий прибуток у розмірі 18810,8 тис. грн у 2023 р. та вийти на показник у розмірі більш ніж 43 тис. грн. у 2025 р.

Для оптимізації механізму управління інноваційним розвитком підприємства «Житомирські ласощі» слід виконувати наступні кроки:

1. Проаналізувати ринок та конкурентів.
2. Визначити потреби клієнтів.
3. Створити інноваційну культуру.
4. Інвестувати в дослідження та розробки.
5. Залучати талановитих фахівців.
6. Встановити процеси управління інноваціями.

Отже, щоб успішно управляти інноваційним розвитком підприємств харчової промисловості, керівництво повинно зосередитися на залученні необхідних ресурсів, навчанні свого персоналу та встановленні ефективної співпраці з іншими галузями та секторами. Крім того, держава має надавати підтримку формування та розвитку інноваційної діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами дослідження з врахуванням теоретико-прикладних виокремлено наступні висновки.

1. Головна умова інноваційного розвитку підприємства полягає у використанні потенціалу та забезпеченні його зростання для соціально-економічної віддачі. В результаті інноваційної активності з різною інтенсивністю відбувається інноваційний розвиток підприємства. Елементами інноваційного розвитку є: інноваційний потенціал, інноваційна активність, інноваційна діяльність.

Запропоновано власне визначення поняття «інноваційний розвиток», що являє собою цілеспрямований безперервний процес впливу на різні сфери діяльності підприємства, який залежить від інноваційного потенціалу, відбувається за рахунок інновацій та здатний досягти необхідного економічного зростання.

2. Під організаційно-економічним механізмом розуміють сукупність системних елементів, при ефективній взаємодії яких досягаються поставлені цілі. Для формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності необхідно пройти сім основних етапів. Для того, щоб мінімізувати ризики та забезпечити економічні вигоди, необхідно управляти механізмом інноваційного розвитку підприємства.

3. Визначено, що кондитерська фабрика «Житомирські ласощі» є представником українського кондитерського ринку.

Аналіз діяльності кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» показав, що основу майна товариства складають оборотні активи, наймобільніші активи становлять незначну частину. Рівень використання ресурсного потенціалу показав, що оборотні кошти використовуються товариством неефективно, норма прибутку у 2021 році становила лише 1,6%, однак за 2019-2021 рр. значення показників покращилось, що є позитивним результатом.

Аналіз фінансових результатів показав, що товариство у 2020-2021 рр. було прибутковим, хоча величина чистого прибутку зменшилась майже у 20 разів.

4. В умовах цифровізації інновації «Житомирські ласощі» переважно

стосуються Інтернет-простору. Так, товариство створило власний сайт та інтернет-крамницю. Також товариство веде сторінки в мережі Facebook та Інстаграм, де сповіщає підписникам новини, що відбуваються на підприємстві, про інноваційні продукти, наприклад, цукерки «Пташине молоко» чорничне та цукерки «Наша Мрія» із символічним зображенням на обгортці літака «Мрія».

У кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» активно використовуються управлінські інновації. Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі» витрачає кошти на навчання персоналу у різних напрямках: на професійне навчання, на розвиток особистих якостей, на розмовні курси, на курси підвищення кваліфікації та на навчання з охорони праці. Аналіз діяльності за 2019-2021 рр. показав, що найбільше витрат було понесено компанією на курси підвищення кваліфікації та на професійне навчання персоналу, відповідно 48,3 та 38,2 тис. грн.

SWOT-аналіз підприємства «Житомирські ласощі» показав, що товариство має доволі багато сильних сторін та можливостей, особливо в порівнянні із загрозами компанії.

5. Виділено основні проблеми управління інноваційним розвитком в харчовій промисловості: недостатня фінансова підтримка; ліміт кваліфікованого персоналу; відсутність інноваційної культури; відсутність системи управління інноваціями; відсутність належної інфраструктури; нецільове використання інновацій; недостатня підтримка з боку держави; відсутність співпраці та обміну знаннями; низька зацікавленість персоналу.

Виявлені проблеми управління інноваційним розвитком у досліджуваному підприємстві: відсутність мотивації працівників у впровадженні інновацій; недостатня кількість кваліфікованих кадрів; низька доля затрат на навчання персоналу; невисока частка витрат на інноваційну діяльність; відсутність інвестицій в дослідження інновацій; недостатня кількість рекламних заходів товариства.

6. Для оптимізації механізму управління інноваційним розвитком досліджуваного підприємства «Житомирські ласощі» запропоновано: проаналізувати ринок та конкурентів; визначити потреби клієнтів; створити

інноваційну культуру; інвестувати в дослідження та розробки; залучати талановитих фахівців; встановити процеси управління інноваціями; розвивати партнерські відносини; визначити показники успішності; навчатися на помилках.

Удосконалення діяльності в Інтернеті: максимальне використання можливостей Інтернет-простору як інновації в діяльності товариства; пошукова оптимізація сайту товариства; розробка сервісу онлайн-консультанта; просування кондитерських продуктів товариства в мережах Facebook, Instagram, Telegram, Viber тощо.

Запропоновано розширити асортимент кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» за рахунок введення інноваційних органічних кондитерських виробів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Деміків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №6 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815>
2. Баланчук І.С., Михальченкова О.Є. Технологічні платформи у сфері інновацій — тренди в Європі та Україні. *Наука. Технологія. Інновація*. 2021. №2 (18). С.14–24.
3. Бойко К. К. Теоретичні основи механізму інноваційного розвитку підприємств регіону. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 2(1). С. 14-18.
4. Бойчук Н.Я., Малинка К.С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. №17. С.54-62
5. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібник. Дніпро : Акцент ПП, 2017. 404 с.
6. Висоцький Д. Концептуальні підходи до визначення поняття національної інноваційної системи. *Право та інновації*. 2023. №1. С.15-21
7. Воронюк Т.А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 139–148.
8. Ганзюк А.Л., Кравчук В.В., Гордєєв А.І., Кравчук О.В. Аналіз результатів методів мотивації інноваційної активності та зростання наукового потенціалу співробітників. *Наука. Технологія. Інновація*. 2021. №2 (18). С.8–13.
9. Гареева Н.А. Инновационное развитие промышленного предприятия: оценка и перспективы. *Креативная экономика*. 2016. Т. 10. № 6. С. 651–674.
10. Давлетбаєва Н. Упровадження управлінських інновацій на підприємствах харчової промисловості як запорука підвищення їх конкурентоспроможності. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 48-54.

11. Дибба О.М. Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 42. С. 111–118.
12. Жукович І.А. Інновації в туризмі: основні теоретичні та практичні аспекти. *Наука та наукознавство*. 2017. № 2. С. 69-81.
13. Кваша О.С. Інноваційний розвиток економіки України: світовий досвід та рекомендації для України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(1). С. 150–154.
14. Кіпіоро І.М. Організаційно-економічний механізм розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств : дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Умань. 2015. 235 с.
15. Климова Л. А. Инновационное развитие предприятия: [монография]. Могилев. 2017. 215 с.
16. Коваленко О.В., Гарбар Ж. В. Інноваційний розвиток підприємств харчової промисловості України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 4. С. 34–52.
17. Ковпака А. Інноваційний розвиток країни як рушійний чинник підвищення національної конкурентоспроможності. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія: Економічні науки. 2021. Вип. 1. URL: <http://eui.zu.edu.ua/article/view/234658/238776> (дата звернення: 27.03.2023).
18. Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі». Офіційний сайт. URL: <https://zl.com.ua/about/> (дата звернення: 06.03.2023).
19. Красняк О.П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. №11. С. 1-6
20. Людвік І. Інноваційний розвиток України в умовах глобалізації економічного простору. *Держава і регіони*. 2022. № 2(125). С.36-40

21.Мельник А.В. Механізм забезпечення інноваційного розвитку на промисловому підприємстві. *II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2021.С.228-229.

22.Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

23.Мірошниченко О. Ю. Етапи формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_14 (дата звернення: 07.03.2023).

24.Осокіна А. В., Сергієнко Н. С. Управлінські інновації: сутність, різновиди, механізм розробки. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 973-977.

25.Офіційна сторінка Кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» у мережі Фейсбук. URL: (дата звернення: 23.03.2023). <https://www.facebook.com/zhytomyrskilasoshchi>

26.Подрез-Ряполова І. Підвищення рівня інноваційності національної економіки: правові питання та стратегічні напрями. *Право та інновації*. 2023. №1. С.34-39

27.Полозова Т. В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 23(1). С. 126-131

28.Попович В. Інноваційний розвиток економіки України в контексті глобалізації світового ринку технологій. URL: http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1075/1/Nvmgu_eim_2013_6_23-1.pdf (дата звернення: 25.03.2023).

29.Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 07.03.2023).

30.Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text> (дата звернення: 07.03.2023).

31. Романенко О.О., Яворська О.Г. Особливості інновацій в туризмі та індустрії гостинності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 5-9.

32. Руденко Д. О. Управління інноваційним розвитком підприємства через призму конкурентоспроможності. Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали II Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 18 листопада 2021 року. Т. 2. Київ : КНУТД, 2021. С. 203-207.

33. Савчук О.В. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку великої компанії : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк : НАН України, Ін-т екон. промисловості, 2003. 32 с.

34. Сулейманлі О.З. Статистичний аналіз факторів, що перешкоджають впровадженню інновацій у промисловість Азербайджану. *Наука. Технологія. Інновація*. 2021. №2 (18). С. 38–46

35. Таран С.Ф. Формування організаційно-економічного механізму розвитку інноваційного підприємництва регіону. Економічний форум. 2021. № 1(1). С.93-106.

36. Томаля Т.С. Інновації в закладах ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 5. С.185-188

37. Тульчинська С.О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу. Стратегічні пріоритети. 2008. № 1 (6). С. 89-95.

38. Фінансова звітність Кондитерської фабрики «Житомирські ласощі». URL: https://clarity-project.info/edr/00382071/finances?current_year=2021 (дата звернення: 07.03.2023).

39. Фірмовий магазин «Roshen». Офіційна сторінка. URL: <https://roshenstores.com/delivery> (дата звернення: 23.03.2023).

40. Чех Л.М., Корогодова О.О. Інноваційний розвиток економіки України в умовах Індустрії 4.0. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205849>. (дата звернення: 25.03.2023).

41.Шаповалова О. Вплив на інноваційну активність щодо суб'єктів господарського використання природних ресурсів. *Право та інновації*. 2023. №1. С.132-137.

42.Шипулина Ю. С. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури. *Інституціональна модель інноваційної економіки* : кол. Монографія. Київ : ІЕП НАНУ, 2019. Розд. 5. С. 97-113.

43.Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A., 2014, *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa, 2014. 376 p.

Додаток А

Таблиця 1

Рівень використання ресурсного потенціалу в ПрАТ «Житомирські ласощі» у 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021р. від 2019 р.	
	2019	2020	2021	(+,-)	%
Продуктивність праці, тис. грн	191,5	168,6	164,0	-27,5	-14,4
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	8,1	34,8	29,1	+21,0	259,3
Тривалість одного обороту, днів	117,0	204,0	125,0	+8,0	+106,8
Коефіцієнт завантаженості	0,12	0,03	0,03	-0,09	-75
Норма прибутку, %	-16,4	16,8	1,6	18,0	x

Джерело: розраховано автором на основі [39]

Таблиця 2

**Витрати на навчання персоналу у ПрАТ «Житомирські ласощі»
за 2019-2021 рр., тис. грн.**

№ з/п	Витрати на навчання персоналу	Рік			Відхилення 2021 р. від 2019 р. (+,-)
		2019	2020	2021	
1	Витрати на професійне навчання	45,6	26,2	48,3	+2,7
2	Витрати на розвиток особистих якостей	12,1	7,2	12,6	+0,5
3	Витрати на розмовні курси	26,2	22,6	27,5	+1,3
4	Витрати на курси підвищення кваліфікації	36,8	23,3	38,2	+1,4
5	Витрати на навчання з охорони праці	10,5	5,1	10,7	+0,2
	Всього витрат	131,2	84,4	137,3	+6,1

Джерело: розраховано автором на основі [39]