МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

МОСІЄНКО МИКОЛА ВАЛЕРІЙОВИЧ

УДК: 005.932:621

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Розробка стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства

076 «Підприємництво та торгівля»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ Микола МОСІЄНКО

Керівник роботи
ЛЕВКІВСЬКА Лариса Миколаївна
к. е. н., доцент

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Мосієнко М. В. Розробка стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства. *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво та торгівля. – Поліський національний університет, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади інноваційного розвитку підприємства в умовах посилення конкуренції та динамічних змін ринкового середовища. Систематизовано стратегічні напрями реалізації інноваційних проєктів та узагальнено методичні підходи до оцінки рівня інноваційного розвитку підприємства. Здійснено діагностику інноваційного розвитку АТ «Житомирські ласощі» та виявлено стимулюючі і стримуючі фактори інноваційного розвитку підприємства. Обґрунтовано заходи удосконалення стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку підприємства, а також здійснено економічне обґрунтування інноваційно-інвестиційного проєкту АТ «Житомирські ласощі».

Ключові слова: інноваційний розвиток, інноваційна діяльність, інновації, конкурентоспроможність, інноваційний проєкт.

SUMMARY

Mosienko M. V. Development of strategic directions of innovative development of the enterprise. *Qualifying work manuscript.*

Qualification work for the master’s degree in specialty 076 – Entrepreneurship and trade. Polissia National University, 2025.

The qualification work explores the theoretical and methodological foundations of innovative enterprise development in the context of increased competition and dynamic changes in the market environment. Strategic directions for implementing innovative projects are systematized and methodological approaches to assessing the level of innovative development of an enterprise are generalized. Diagnostics of the innovative development of JSC «Zhytomyrski Lasoshchi» was carried out and stimulating and restraining factors of the innovative development of the enterprise were identified. Measures to improve the strategic guidelines for the innovative development of the enterprise were substantiated, and an economic justification of the innovation and investment project of JSC «Zhytomyrski Lasoshchi» was also carried out.

Keywords: innovative development, innovative activity, innovation, competitiveness, innovative project

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА…….. 7
1.1. Сутність інноваційного розвитку підприємства…….. 7
1.2. Стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства…. 12
1.3. Методичні основи оцінки інноваційного розвитку підприємства…….. 15
Висновки до розділу 1……. 18
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ»……. 19
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства……... 19
2.2. Оцінка рівня забезпеченості підприємства виробничими ресурсами та ефективність їх використання……. 21
2.3. Аналіз інноваційного розвитку АТ «Житомирські ласощі»…… 24
Висновки до розділу 2…….. 32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ»…….. 33
3.1. Пріоритети формування і реалізації стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства…….. 33
3.2. Механізм вибору та успішної реалізації інноваційного проєкту з виробництва продукції у АТ «Житомирські ласощі»……... 36
3.3. Обґрунтування інноваційно-інвестиційного проєкту підприємства…… 39
Висновки до розділу 3…….. 43
ВИСНОВКИ …….. 44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 46
ДОДАТКИ……. 51

ВСТУП

Сучасні глобальні економічні процеси переконливо засвідчують об’єктивну потребу впровадження інноваційної моделі розвитку підприємств як ключової умови їх функціонування та збереження конкурентних позицій у світовому господарському просторі. Для національних суб’єктів господарювання інноваційний розвиток фактично є визначальним чинником не лише забезпечення стабільності діяльності, а й можливості інтеграції у міжнародні ринки. Інноваційність охоплює не тільки технологічні та продуктові нововведення, реалізація яких часто ускладнюється обмеженістю ресурсів, але й управлінські, організаційні та маркетингові інновації. Саме такі форми інновацій здатні слугувати дієвим інструментом сталого розвитку підприємств та водночас стимулювати зростання їх інноваційного потенціалу, створюючи передумови для комплексної трансформації господарської діяльності. За таких умов особливого значення набуває обґрунтований вибір інструментарію та механізмів реалізації інноваційного розвитку, що зумовлює підвищення відповідальності за економічні й соціальні наслідки управлінських рішень.

Вагомий внесок у дослідження проблем інноваційної діяльності зробили вітчизняні науковці, зокрема: Ю. Бажал, Г. Чумак, Т. Павлюк, Ю. Полусмяк, А. Гончаров, О. Попело, Д. Кривко та зарубіжні вчені: Д. Белл, Дж. Гелбрейт, П. Друкер, Е. Тоффлер, Р. Хайлбронер та інші. У працях науковців значна увага приділяється визначенню напрямів активізації інноваційної діяльності підприємств і дослідженню впливу інновацій на рівень конкурентоспроможності бізнесу. Водночас за умов динамічних змін зовнішнього середовища та прискорення науково-технічного прогресу питання формування стратегічних напрямів інноваційного розвитку та обґрунтування механізмів їх практичної реалізації на рівні підприємства набувають особливої актуальності.

Метою кваліфікаційної роботи є формування стратегічних напрямів інноваційного розвитку та обґрунтування механізму їх практичного впровадження суб’єктами підприємницької діяльності на прикладі

АТ «Житомирські ласощі». Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань: дослідження теоретико-методологічних засад інноваційного розвитку підприємства; узагальнення підходів до оцінювання рівня інноваційного розвитку суб'єкта господарювання; надання організаційної характеристики підприємства; оцінка стану інноваційного розвитку АТ «Житомирські ласощі»; обґрунтування стратегічних напрямів інноваційного розвитку та розробка практичних рекомендацій щодо їх реалізації.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегічних напрямів інноваційного розвитку АТ «Житомирські ласощі». Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів, пов'язаних із розробкою та впровадженням стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва.

Теоретичною та методичною базою дослідження слугує системний підхід до аналізу основоположних положень економічної науки, зокрема в частині інноваційного розвитку підприємств. У процесі дослідження застосовано абстрактно-логічні методи пізнання (аналогію, порівняння, індукцію та дедукцію), що дало змогу розкрити зміст категорії «інноваційний розвиток» і сформулювати узагальнені наукові висновки.

Для оцінювання рівня інноваційного розвитку підприємства використано статистично-економічні методи, зокрема порівняльний і графічний аналіз. Виявлення чинників, що стримують інноваційний розвиток АТ «Житомирські ласощі», здійснювалося із застосуванням методів аналізу та синтезу. Монографічний метод було використано для економічного обґрунтування стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства.

Інформаційну базу дослідження сформували нормативно-правові акти України з питань інноваційного розвитку, довідково-нормативні матеріали, наукові публікації, фінансова та статистична звітність підприємства, результати власних досліджень, а також ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення роботи полягає у виявленні та обґрунтуванні потенційних можливостей формування стратегічних напрямів інноваційного

розвитку на прикладі АТ «Житомирські ласощі» на основі проведених економічних розрахунків. Результати дослідження мають як теоретичну, так і прикладну цінність та можуть бути використані у практиці управління інноваційним розвитком суб'єктів підприємництва.

Основні положення та результати дослідження апробовано автором у доповідях на наукових конференціях і опубліковано у відповідних збірниках наукових праць:

1) Мосієнко М.В. Методологічні підходи до оцінки інноваційного розвитку підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: збірник матеріалів X всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 13 листопада 2025 р.). Полтава: вид-во «Полтавський державний аграрний університет», 2025. С. 196-199.

2) Мосієнко М. Напрями інноваційного розвитку підприємства. Студентські наукові читання 2025. *Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету,* 27 листопада 2025 р. Житомир: Поліський національний університет. 2025. С. 204-206.

3) Мосієнко М.В., Солодкий В.М. особливості інноваційного розвитку підприємства в україні. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі* : зб. праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2025. С. 272-275.

Структурно кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 52 сторінки, у тому числі 7 рисунків та 9 таблиць; список використаних джерел налічує 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність інноваційного розвитку підприємства

Глобалізаційні процеси, що стали визначальною рисою світового господарства XXI століття, актуалізували для суб'єктів підприємницької діяльності необхідність пошуку нових підходів і механізмів економічного розвитку, які б відповідали не лише внутрішнім умовам національної економіки, а й вимогам міжнародного конкурентного середовища. У цьому контексті інноваційний розвиток набуває статусу ключового чинника економічного зростання підприємств і водночас виступає стратегічною основою довгострокового розвитку держави. Формування сприятливого інституційного середовища для ефективного використання та нарощування науково-технічного потенціалу підприємств стає одним із пріоритетних завдань державної економічної політики.

У наукових дослідженнях конкурентний розвиток підприємств розглядається як поетапний процес, що включає стадію розвитку на основі факторів виробництва, інвестиційну стадію, стадію інноваційного розвитку та етап розвитку, зумовлений зростанням добробуту населення [36, с. 12]. За сучасних умов трансформації економіки України саме інноваційний вектор розвитку має стати домінуючим. На відміну від інвестиційної моделі, яка передбачає переважне використання вже апробованих передових технологій, інноваційний розвиток ґрунтується на впровадженні принципово нових науково-технічних рішень, що забезпечують формування тимчасових технологічних переваг і монопольних позицій на ринку. Життєвий цикл інновації зберігає свою актуальність доти, доки вона створює конкурентні переваги для суб'єкта господарювання [2]. Отже, інноваційний розвиток пов'язаний із системним упровадженням новітніх технологій та управлінських рішень, здатних забезпечити лідерські позиції підприємства у виробництві продукції та організації бізнес-процесів.

У сучасній економіці роль інновацій суттєво зростає і на рівні окремого підприємства. Саме інноваційна діяльність визначає його конкурентоспроможність, рівень продуктивності функціонування окремих підсистем, а також перспективи стратегічного розвитку. Поняття «інновація» широко застосовується як у наукових дослідженнях, так і в практиці господарювання, використовуючись для характеристики таких категорій, як інноваційний розвиток, інноваційний процес та інноваційна діяльність. Водночас у світовій економічній теорії відсутнє універсальне трактування цього поняття, оскільки його зміст варіюється залежно від мети та контексту дослідження [18, с. 10].

У сучасній економічній літературі та нормативно-правових актах представлено різні підходи до визначення інновацій (дод. А). Так, відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», інноваціями визнаються новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, управлінського, комерційного чи іншого характеру, що забезпечують істотне поліпшення структури та якості виробництва й соціальної сфери. У даному визначенні акцент робиться на кінцевому результаті наукової або науково-технічної діяльності, спрямованої на якісні зміни в окремих сферах функціонування суспільства та економіки [24].

Узагальнення наукових підходів до трактування сутності інновацій дає змогу виокремити низку їх характерних ознак. По-перше, інновація розглядається як цілеспрямована та корисна зміна попереднього стану об’єкта або процесу. По-друге, така зміна повинна мати практичне втілення та забезпечувати позитивний результат. По-третє, об’єктом інновацій можуть виступати продукція, технології, організація виробництва та система управління. По-четверте, інновації є одним із ключових інструментів досягнення цілей розвитку підприємства, результатом чого стає підвищення ефективності його господарської діяльності.

Доцільно зазначити, що зміст поняття «інновація» формується під впливом

чотирьох взаємопов'язаних складових: креативності, стратегії, реалізації та прибутковості. Креативність відображає здатність до генерування нових ідей. Стратегічний компонент полягає у визначенні новизни та доцільності ідеї з позицій довгострокового розвитку підприємства. Реалізація передбачає трансформацію ідеї у конкретні продукти, послуги або управлінські рішення. Саме на цьому етапі значна частина потенційно перспективних ідей втрачає свою життєздатність через небажання управлінського персоналу приймати ризики та ініціювати зміни. Прибутковість, у свою чергу, відображає максимізацію цінності результатів реалізації інноваційної ідеї, що може проявлятися як у формі фінансових вигод, так і у вигляді підвищення мотивації персоналу, зміцнення корпоративної культури або позитивного соціального ефекту.

Таким чином, узагальнення існуючих концепцій інновацій дозволяє визначити логічну послідовність етапів організації інноваційних процесів на підприємстві, що відображено на рисунку 1.1.

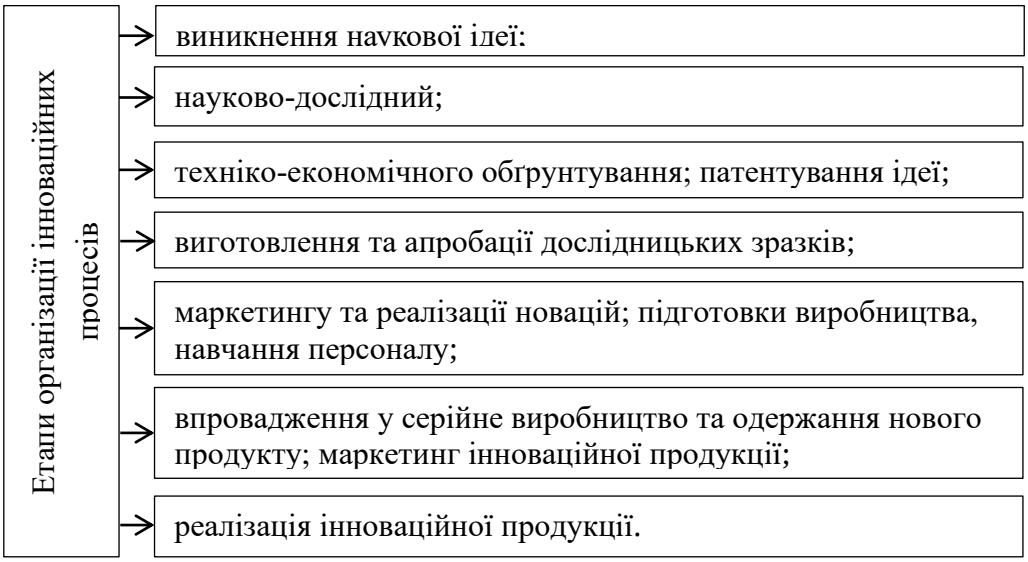

Рис. 1.1. Основні етапи організації інноваційних процесів

Джерело: розроблено за джерелами [11,18].

З урахуванням логіки проходження етапів інноваційного процесу та специфіки функціонування виробничих підприємств інноваційну діяльність доцільно розглядати як цілеспрямовану сукупність дій, орієнтованих на отримання доступу до науково-технічних досягнень, їх трансформацію у нові або вдосконалені продукти, технології й організаційні форми, а також на

комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок шляхом виведення інноваційної продукції на ринок. Таким чином, інноваційна діяльність виробничих підприємств реалізується в межах інноваційного процесу та охоплює переважно стадії від залучення новацій до безпосередньої реалізації інноваційних товарів і послуг.

Узагальнення основних характеристик інноваційної діяльності дає змогу визначити її як комплексний процес генерації ідей, проведення наукових досліджень і розробок, підготовки та представлення їх результатів на ринку, пошуку, залучення й упровадження нововведень, а також створення та комерційної реалізації інновацій [11].

Перехід від інноваційної діяльності до інноваційного розвитку означає якісну трансформацію функціонування підприємства, що передбачає зміну не лише окремих технологічних або організаційних процесів, а всієї моделі його стратегічного розвитку. Інноваційний розвиток у даному контексті розглядається як еволюційний процес руху організації від поодиноких, фрагментарних інноваційних заходів до системного, безперервного та самопідтримуваного розвитку, заснованого на постійному впровадженні інновацій.

У науковій літературі сформувалися два базові підходи до трактування поняття «інноваційний розвиток». Перший – предметно-технологічний, або орієнтований на науковий результат, за якого інноваційний розвиток ототожнюється з кінцевими результатами наукової та науково-технічної діяльності [2.13]. Другий – функціональний, відповідно до якого інноваційний розвиток пов’язується з виконанням функцій створення, упровадження та поширення нововведень, а також з реалізацією інноваційних проєктів [17,22].

Переважно у працях вітчизняних і зарубіжних учених термін «інноваційний розвиток» застосовується для характеристики процесів на макрорівні, зокрема під час дослідження механізмів реалізації науково-технічного прогресу в економічному розвитку країни чи регіону, формування економіки знань, пошуку нових джерел економічного зростання та побудови

державної інноваційної моделі розвитку [29,31].

Водночас поняття «інноваційний розвиток» тривалий час активно використовується і на мікрорівні, тобто на рівні окремих підприємств і компаній. Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення категорії «інноваційний розвиток підприємства» (дод. А1). Зокрема, одні дослідники пов'язують його передусім із розгортанням інноваційного процесу, інші акцентують увагу на взаємозалежності інноваційного розвитку та інноваційного потенціалу підприємства [6,33]. Окремі науковці звужують зміст цього поняття, зосереджуючись виключно на інноваціях як джерелі розвитку [28, 37].

Узагальнюючи наведені підходи, інноваційний розвиток підприємства доцільно визначати як процес цілеспрямованих і закономірних змін його стану, що ґрунтується на рівні та можливостях інноваційного потенціалу і джерелом якого виступають інновації. Саме інновації формують якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації здатності генерувати нові ідеї, приймати нестандартні рішення та впроваджувати результати наукових відкриттів і винаходів. Основні напрями інноваційного розвитку підприємства в умовах сучасної економіки наведено на рисунку 1.2.

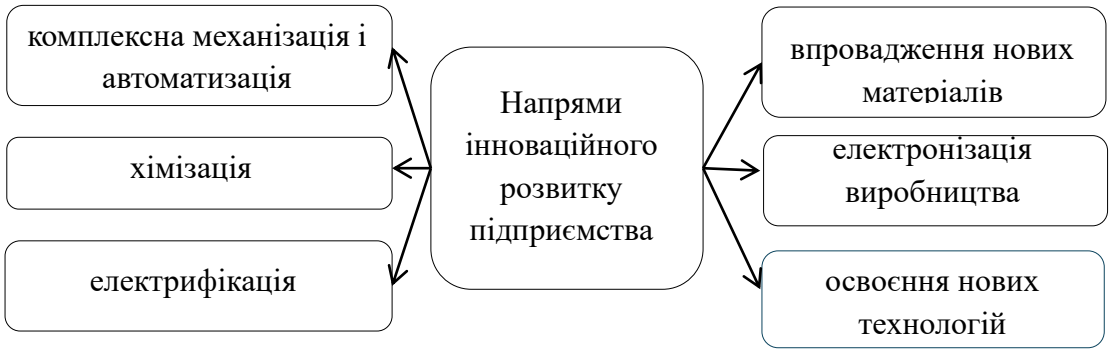

Рис. 1.2. Основні напрями інноваційного розвитку підприємства

Джерело: узагальнено автором.

Усі зазначені напрями інноваційного розвитку підприємства обумовлюють підвищення інтенсивності виробничої діяльності, зростання продуктивності праці та зменшення питомої ваги ручної праці у виробничих процесах. Реалізація інноваційних рішень сприяє поліпшенню та гуманізації умов праці, скороченню

трудомісткості виготовлення продукції, а також забезпечує зростання рівня рентабельності та загальної економічної ефективності функціонування підприємства (дод. А 2).

Запровадження інновацій на виробничих підприємствах виступає ключовою детермінантою їх сталого розвитку, формування та зміцнення конкурентних переваг, а також безперервного удосконалення виробничо-господарських процесів. Водночас інноваційна активність створює об’єктивні передумови для обґрунтованого вибору та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

1.2. Стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства

Стратегічні напрями інноваційного розвитку виступають важливим інструментом управління діяльністю суб’єктів підприємництва, оскільки забезпечують не лише адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, а й активне ініціювання внутрішніх трансформацій техніко-технологічного та організаційно-управлінського характеру. Реалізація таких напрямів дає змогу цілеспрямовано управляти змінами з метою підвищення результативності та ефективності господарської діяльності.

Розкриваючи зміст стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства, слід зазначити, що протягом останніх десятиліть значного поширення набули дослідження, присвячені теоретико-методологічним засадам формування й реалізації інноваційних стратегій на різних рівнях економічної системи: державному, регіональному та корпоративному. Водночас питання сутності, структури та практичного наповнення стратегічних напрямів інноваційного розвитку безпосередньо на рівні підприємства залишаються недостатньо систематизованими та потребують подальшого наукового обґрунтування.

Стратегічні напрями інноваційного розвитку мають бути органічно інтегровані у загальну стратегію підприємства, формуючи підґрунтя його сталого розвитку. Водночас усі методи, інструменти та заходи інноваційної

діяльності, а також внутрішні механізми генерації, впровадження й комерціалізації інновацій повинні бути взаємоузгодженими та підпорядкованими єдиній стратегічній логіці. Зазначені напрями покликані окреслити ключові орієнтири розвитку й функціонування підприємства, зокрема: очікувані результати інноваційної діяльності (створення продукції з новими споживчими властивостями, упровадження сучасного техніко-технологічного забезпечення виробництва); види інновацій за сферою та формою реалізації і ступенем новизни; джерела новацій та механізми їх залучення; строки й етапи освоєння інновацій; часові горизонти отримання економічного ефекту; способи фінансування інноваційних проєктів; організацію маркетингу інноваційної продукції та управління життєвим циклом інновацій.

У науковій літературі тривають дискусії щодо специфіки інноваційного процесу. З одного боку, висловлюється позиція про відсутність принципових відмінностей у сутності інноваційного розвитку різних галузей і сфер національної економіки. З іншого боку, визнається наявність особливостей, пов’язаних із характером та пріоритетними напрямами цього процесу [29, с. 111]. Аналіз інноваційного процесу на рівні підприємства дає змогу виокремити низку характеристик, суттєвих для стратегічного управління: орієнтацію стратегічних напрямів, у тому числі інноваційних, на забезпечення сталого розвитку та їх полікритеріальний характер, що передбачає одночасне врахування економічних, соціальних і екологічних аспектів; багатоманітність форм реалізації інновацій, їх об’єктів і сфер застосування – від нових продуктів і технологій до організаційних і соціальних нововведень; регіональну диференціацію умов господарювання, яка зумовлює необхідність урахування територіальних особливостей у процесах генерації, упровадження та комерціалізації інновацій; відокремленість підприємств від наукових установ, що продукують новації, та потребу у функціонуванні ефективного ринку наукових розробок і відповідної інноваційної інфраструктури; багатовимірну роль держави у стимулюванні, фінансуванні, впровадженні та просуванні інноваційної продукції.

Вибір конкретного стратегічного напряму інноваційного розвитку

потребує попереднього визначення та оцінювання сили впливу ключових факторів успіху інноваційної діяльності, що зумовлюють результативність реалізації обраної стратегії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства

№ п/п	Характеристика факторів успіху інноваційного розвитку підприємства, полягає у узгодженні:
1	цілей інноваційного розвитку підприємства і цілей розвитку зовнішнього середовища;
2	ресурсних потреб та інноваційних можливостей підприємства;
3	стратегії і тактики розподілу ресурсів у продовж конкретної фази життєвого циклу підприємства;
4	всіх видів господарсько-технологічних процесів підприємства в єдиному алгоритмі;
5	функціональної діяльності усіх підрозділів підприємства;
6	всіх комунікацій між підрозділами підприємства;
7	дій оперативного регулювання і координації діяльності підрозділів.
8	кадрової політики підрозділів, системи навчання та перепідготовки персоналу.
9	цілей і завдань підприємства та інтересів персоналу у системі мотивації.
10	факторів системи якості підприємства і рівня задоволення потреб споживачів.
11	маркетингової політики підприємства і його аналітико-дослідницького потенціалу.
12	фінансових перспектив та ресурсних можливостей підприємства.

Джерело: узагальнено автором на основі [6, 32].

Загалом інноваційний розвиток підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають спроможність організації до створення, упровадження та поширення інновацій. Взаємодіючи між собою, ці фактори істотно впливають на прийняття стратегічних управлінських рішень, рівень конкурентоспроможності, динаміку зростання та адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

Чинники впливу на інноваційний розвиток доцільно групувати на зовнішні, що формуються на макро- та мезорівнях, і внутрішні, притаманні мікрорівню функціонування підприємства. Кожна із зазначених груп визначає можливості реалізації інноваційних перетворень і створює відповідні умови для забезпечення сталого інноваційного розвитку. Вибір стратегічних напрямів

інноваційного розвитку підприємства зумовлюється не лише наявністю мотиваційних імпульсів до змін, а й результатами зіставлення очікуваних вигід для споживача від використання інноваційної продукції з рівнем її ціни, а також порівнянням економічного ефекту від упровадження нововведень із обсягом залученого інноваційного капіталу. За умови, коли інтегральна оцінка споживчої корисності інноваційної продукції перевищує витрати на її придбання, а сукупний ефект від реалізації інноваційних рішень є вищим за вкладені інвестиційні ресурси, підприємство отримує комплексні економічні та конкурентні переваги.

1.3. Методичні основи оцінки інноваційного розвитку підприємства

При оцінюванні рівня інноваційного розвитку підприємства ключового значення набуває визначення очікуваного результату від упровадження та реалізації стратегічних напрямів інноваційного розвитку. Очікуваний ефект інноваційної стратегії доцільно трактувати як економічно вимірюваний результат, виражений у вартісній формі, який досягається внаслідок реалізації конкретного інноваційного напряму діяльності підприємства.

Формування стратегії інноваційного розвитку, а також дослідження й аналітична оцінка інноваційної активності суб’єктів господарювання потребують чіткого визначення сутнісних характеристик інноваційного розвитку та розроблення системи відповідних індикаторів. Обґрунтовуючи цю позицію, О. Шубравська наголошує на необхідності створення класифікатора критеріїв і показників інноваційного розвитку аграрного сектору національної економіки [11, с. 35].

Водночас В. О. Онищенко та В. І. Пазинич пов’язують критерії інноваційного розвитку підприємств і інноваційних проєктів із дією закону випереджального зростання результатів порівняно з динамікою ресурсів і витрат у постінвестиційний період функціонування підприємства [29, с. 34]. У межах такого підходу підкреслюється така ієрархія темпів зростання основних показників діяльності у постінвестиційний період:

$$Іп > Ір > Іоф > Іа > Іов, \quad (1.1)$$

де Іп – індекс зростання прибутку; Ір – індекс зростання обсягу реалізованої продукції; Іоф – індекс зростання основних фондів; Іа – індекс зростання активів; Іов – індекс зростання операційних витрат.

Разом із тим слід зазначити, що вплив інноваційних проєктів на фінансово-економічні результати діяльності підприємств не завжди має однозначний і лінійний характер, що потребує комплексного підходу до їх оцінювання.

О. Г. Шпикуляк, С. О. Тивончук і С. В. Тивончук пропонують при формуванні інтегрального показника результативності інноваційної діяльності враховувати сукупність показників, що характеризують ресурсну, технологічну та ринкову складові інноваційного розвитку [10, с. 83]. Зокрема, до них належать індикатори використання інвестиційних, кадрових, інтелектуальних, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів, динаміка ефективності виробництва, продуктивності праці, рівня собівартості, а також показники ринкової позиції та рентабельності наукомісткої продукції.

К. Фрімен запропонував підхід до оцінювання інноваційного розвитку на основі розмежування показників «входу» та «виходу», який було покладено в основу системи індикаторів Європейського інноваційного табло. У межах цього підходу індикатори науково-технічного розвитку згруповано у блоки, що відображають різні аспекти інноваційної діяльності [24].

З урахуванням виокремлених ознак інноваційного розвитку переробних підприємств, різноманітності форм інновацій, багатосуб’єктності інноваційного процесу та концепції «входу» і «виходу» інновацій запропоновано комплексну систему відповідних індикаторів оцінювання інноваційного розвитку підприємств. До цієї системи включено як показники, що характеризують формування інноваційного потенціалу (індикатори «входу»), так і показники, які відображають результати його реалізації (індикатори «виходу»).

Незважаючи на значну кількість запропонованих показників, їх сукупне використання є доцільним для комплексного аналізу інноваційної діяльності, розроблення, оцінювання та коригування стратегії інноваційного розвитку, а

також для ідентифікації сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз його інноваційному поступу. При цьому система індикаторів має бути відкритою до подальшого доповнення й уточнення відповідно до нових технологічних викликів.

Запропоновані індикатори систематизовано у чотири групи для кожного з блоків. Показники «входу» охоплюють фінансове, ресурсне та технологічне забезпечення, а також новації для виробництва. Показники «виходу» відображають результати виробничої діяльності, ефективність використання ресурсів, екологічні наслідки та фінансові результати. Зазначена система індикаторів покладена в основу методики оцінювання інноваційного розвитку переробних підприємств і формування їх стратегічних орієнтирів.

Результативність інноваційного розвитку доцільно оцінювати за критеріями актуальності, значущості та багатоаспектності. З позицій підприємства-інноватора ефективність напряму інноваційного розвитку визначається як співвідношення очікуваного ефекту від його реалізації та обсягу інноваційного капіталу, необхідного для впровадження. Якщо відповідний показник перевищує одиницю, інноваційний напрям вважається економічно доцільним; у разі значення менше одиниці — економічно невигідним; за рівності одиниці інвестиції лише відшкодовуються без отримання додаткового ефекту.

$$К_{нір} = \frac{\sum_{t=1}^{T} E \times (1+r)^{-t}}{\sum_{t=1}^{T} IK \times (1+r)^{-t}} \qquad (2.1)$$

де, Кнір – ефективність напрямку інноваційного розвитку;

Е – очікуваний ефект від впровадження і реалізації напрямку в t-му періоді, грн

ІК – очікуваний інноваційний капітал для впровадження і реалізації напрямку в t-му періоді , грн;

r – ставка дисконтування, %;

Т – період часу від початку інноваційного циклу до кінця життєвого циклу інноваційної продукції, років.

$К_{нір} \rightarrow max$

Якщо Кнір>1, то напрямок інноваційного розвитку економічно доцільний, якщо Кнір< 1, то економічно невигідний, і якщо Кнір = 1, то вкладені кошти повертаються, але ефекту підприємство-інноватор не отримає.

Висновки до Розділу 1

У першому розділі дослідження узагальнено теоретико-методологічні засади інноваційного розвитку підприємства та обґрунтовано його ключову роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності й стійкості господарської діяльності. Встановлено, що інноваційний розвиток є складним багатовимірним процесом, який охоплює техніко-технологічні, організаційно-управлінські, економічні, соціальні та екологічні перетворення і має стратегічний характер.

Визначено, що стратегічні напрями інноваційного розвитку є важливим інструментом управління підприємством, оскільки забезпечують узгодження інноваційної діяльності із загальною стратегією розвитку, дозволяють своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ініціювати внутрішні трансформації. Доведено, що ефективність реалізації таких напрямів визначається ступенем їх інтеграції у систему стратегічного управління та внутрішньою узгодженістю цілей, методів і механізмів генерації і впровадження інновацій.

Узагальнено підходи до оцінювання інноваційного розвитку підприємств і визначено, що існуючі статистичні дані не забезпечують повної кількісної характеристики інноваційних процесів. У зв’язку з цим запропоновано застосування комплексної системи індикаторів, яка поєднує показники «входу» (інноваційний потенціал, ресурсне, фінансове та технологічне забезпечення) і «виходу» (виробничі, фінансові, ринкові та екологічні результати інноваційної діяльності).

Отже, результати першого розділу сформували теоретичне й методичне підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

АТ «Житомирські ласощі» є одним з найстаріших і найбільш відомих кондитерських підприємств України. У період ринкових трансформацій 1990-х років підприємство було реорганізоване та отримало статус акціонерного товариства 23.09.1993 р. Це дало змогу залучати інвестиції, модернізувати виробниче обладнання та удосконалити технологічні процеси. Перехід до інноваційних технологій сприяв зміцненню конкурентних позицій АТ «Житомирські ласощі», оновленню асортименту й активному виходу на національні та міжнародні ринки. Розмір статутного капіталу підприємства складає 18218721,12 грн. Уповноваженими особами АТ «Житомирські ласощі» є Сіденко Л.П. та Тонкович А.А.

Організаційна структура управління АТ «Житомирські ласощі» є лінійною, за якої усі повноваження передаються зверху вниз по єдиному командному ланцюгу. Її перевагами є: одно осібність відповідальності та прийняття рішень; прозора система підпорядкування; оперативність реагування на зміни у виробництві; можливість підтримання сталості та внутрішнього порядку.

Основним предметом діяльності АТ «Житомирські ласощі» є виробництво кондитерських виробів: зокрема, цукерок, карамелі, шоколадних батончиків, вафель, печива та безцукрової продукції з натуральними замінниками (табл. 2.1).

У 2024 році підприємство продовжило свій розвиток, демонструючи значне зростання доходу порівняно з 2022 роком. Загальний обсяг доходу зріс на 108 687 тис. грн, що становить 26,8%. Найбільший приріст спостерігався в шоколадній продукції, де доходи зросли на 49 771 тис. грн (33,1%), що свідчить про стійкий попит на даний вид продукції. Також суттєво збільшились доходи від продажу карамелі та льодяників, зростання склало 29 306 тис. грн (29,1%),

а вафлі та печиво додали 20 825 тис. грн (26,3%). Продукція в категорії жувальних цукерок також показала приріст на 10 210 тис. грн (25,7%). Водночас, нові види продукції та подарункові набори, незважаючи на зростання в 2023 році, зменшилися на 1 425 тис. грн (-3,9%) у 2024 році.

Таблиця 2.1

Склад і структура асортименту продукції АТ «Житомирські ласощі»

Вид продукції	2022р.		2023р.		2024р.		2024р. до 2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+/−	%
Продуктова група А (шоколадна продукція)	150229	37,0	160478	33,8	200000	38,9	49 771	33,1
Продуктова група Б (карамель, льодяники)	100694	24,8	110789	23,4	130000	25,3	29 306	29,1
Продуктова група В (вафлі, печиво)	79175	19,5	85438	18,0	100000	19,4	20 825	26,3
Продуктова група С (жувальні цукерки)	39790	9,8	45215	9,5	50000	9,7	10 210	25,7
Інше (нові види, подарункові набори)	36137	8,9	72463	15,3	34712	6,7	-1 425	-3,9
Разом	406 025	100,0	474383	100,0	514712	100,0	108687	26,8

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю АТ «Житомирські ласощі

Таким чином, основні категорії продукції продовжують нарощувати свою частку на ринку, тоді як сегмент нових видів та подарункових наборів зазнав незначного зниження.

Акціонерне товариство «Житомирські ласощі» входить у ТОП-5 лідерів кондитерського ринку України, є великим виробником цукерок, печива та іншої кондитерської продукції, яка експортується до багатьох країн світу. Виробляє широкий спектр продукції під брендами «ЖЛ», «Doma», «Optimix», «Stevix» – від класичних цукерок до дієтичних батончиків.

Найбільш відомими конкурентами АТ «Житомирські ласощі» є ТМ: «Roshen», «АВК», «Konti», «Світоч», «Mondeliz». До числа інших виробників, які формують вітчизняний кондитерський ринок, входять: «Бісквіт-Шоколад», «Полтава-кондитер», «Ярич», «Монделіс Україна» та інші.

Попри значну ємність ринку, частка імпортних торгових марок становить лише близько 5%. Лідером українського кондитерського ринку є компанія «Roshen», що контролює приблизно 25% його обсягу. До основних конкурентів підприємства належать: «Mondeliz» (20%), «Konti» (16%), «АВК» (15%) та «Світоч», який входить до групи Nestle і займає 11% ринку. Вагому присутність мають також «Бісквіт-Шоколад» (4%), «Житомирські ласощі» (2%), «Полтава-кондитер» (1%) та «Ярич» (3%), що формують додаткову конкуренцію в галузі [10].

2.2. Оцінка рівня забезпеченості підприємства виробничими ресурсами та ефективність їх використання

За результатами аналізу діяльності АТ «Житомирські ласощі» у 2022–2024 рр. встановлено, що підприємство демонструє стійку позитивну динаміку розвитку (дод.Б). Власний капітал зріс на 284,19 %, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та підвищення незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Загальна вартість майна збільшилася більш ніж удвічі, що обумовлено як нарощуванням виробничого потенціалу, так і зростанням оборотних активів.

Суттєвим досягненням є перехід робочого капіталу з від’ємного значення у 2022 р. до позитивного у 2023–2024 рр., що забезпечує вищий рівень платоспроможності та ліквідності. Зростання фондоозброєності на 219,55 % свідчить про модернізацію обладнання та підвищення продуктивності праці, хоча у 2024 р. відбулося незначне збільшення коефіцієнта зносу основних засобів, що вимагає уваги. Водночас скорочення чисельності персоналу на 7,93 % може бути наслідком автоматизації процесів, однак потребує збалансованого підходу, щоб уникнути дефіциту кваліфікованих кадрів. Загалом, підприємство ефективно використовує наявні ресурси, підвищує свій виробничий та фінансовий потенціал і має сприятливі перспективи для подальшого розвитку.

Аналіз ефективності використання виробничих засобів доводить, що АТ «Житомирські ласощі» активно інвестує у розвиток виробничих засобів, що сприяло зниженню зносу основних фондів та підвищенню матеріаловіддачі (дод. Б1). Водночас ефективність використання основних і оборотних засобів залишається недостатньою, про що свідчить зниження фондовіддачі, уповільнення оборотності оборотного капіталу та висока частка дебіторської заборгованості. Це зумовлює необхідність оптимізації структури активів і підвищення завантаження виробничих потужностей.

Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, підвищилися рівень зайнятості працівників, продуктивність праці та оплата праці (дод. Б2), що вказує на зростання ефективності управління персоналом і раціоналізацію виробничих процесів.

Аналіз фінансових показників за 2022–2024 роки свідчить про суттєве покращення фінансового стану підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р. до 2024 р.	
				+ / –	%
Чистий дохід, тис. грн.	406 025	474 383	514 712	108 687	26,77
Собівартість реалізованої продукції,тис. грн.	350 309	397 395	434 538	84 229	24,04
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн	55 716	76 988.00	80 174.	24 458	43,91
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	-5 343	4 044	13 524	18 867	353,13
Фінансовий результат від звичайної діяльності, тис. грн	5 967	19 272.00	27 735.	21 768	364,87
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, тис. грн	5 967	19 272.00	27 735.	21 768	364,87
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	4 893	15 803	22 743	17 850	364,78

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю АТ «Житомирські ласощі».

У 2024 році спостерігається стабільне зростання обсягів реалізації продукції, що підтверджується приростом чистого доходу на 108,7 тис. грн або 26,8% у порівнянні з 2022 роком. Таке зростання стало основою для зростання прибутковості діяльності підприємства.

Аналіз динаміки ліквідності підприємства за 2022–2024 роки свідчить про стійке покращення фінансової гнучкості та здатності розраховуватись за поточними зобов'язаннями (дод. Б3). Аналіз показників рентабельності АТ «Житомирські ласощі» свідчить про істотне зростання ефективності діяльності у 2022–2024 рр. (дод. Б4).

Найбільше зростання продемонстрували рентабельність звичайної діяльності 266,67% та чиста рентабельність продажу 265,29%, що свідчить про ефективне управління витратами та зростання прибутковості реалізації продукції. Загалом підприємство демонструє зростаючу окупність витрат, що підтверджує доцільність понесених витрат та позитивні перспективи розвитку.

Підприємство демонструє поступове покращення фінансової стійкості, зменшуючи залежність від зовнішніх джерел (дод. Б5). Основна частина фінансування все ще припадає на залучений капітал, проте частка власного поступово зростає. У перспективі важливо: продовжити політику накопичення прибутку; зменшувати частку зобов'язань; підвищувати маневреність та автономію.

Таким чином, АТ «Житомирські ласощі» є сучасним багатопрофільним підприємством, яке поєднує виробничу, комерційну та сервісну діяльність, має багаторічну історію, репутацію якісного виробника та активну експортну політику. Акціонерне товариство «Житомирські ласощі» входить у ТОП-5 лідерів кондитерського ринку України, є великим виробником цукерок, печива та іншої кондитерської продукції, яка експортується до багатьох країн світу.

Підприємство демонструє поступове покращення фінансової стійкості, зменшуючи залежність від зовнішніх джерел. Водночас, основна частина фінансування все ще припадає на залучений капітал, проте частка власного поступово зростає.

2.3. Аналіз інноваційного розвитку АТ «Житомирські ласощі»

У сучасних умовах, коли зовнішнє середовище стає все більш мінливим і насиченим новими викликами, успіх можуть забезпечити лише ті підприємства, які здатні створювати та впроваджувати нові ідеї й нестандартні рішення. Саме тому інноваційно орієнтована модель розвитку АТ «Житомирські ласощі», спрямована на довгострокову перспективу, повністю відповідає вимогам «нової економіки». Для отримання стійких конкурентних переваг підприємству необхідно рухатися в напрямі інноваційного розвитку, адже за сучасних темпів технологічних змін і високої конкуренції саме інновації визначають потенціал економічного зростання. Використання інноваційних підходів створює передумови для зміцнення позицій підприємства на ринку та досягнення лідерства в галузі. Водночас реалізація зазначених цілей можлива лише за наявності чітко вибудуваної, гнучкої та ефективної системи управління інноваційним розвитком, що у свою чергу, потребує ґрунтовних економічних знань та якісної організації інноваційної діяльності в рамках підприємства.

Рівень впровадження досягнень науково-технічного прогресу характеризує інноваційну активність АТ «Житомирські ласощі» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Впровадження нових технологічних процесів та освоєння виробництва інноваційної продукції АТ «Житомирські ласощі», од.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +,-
Впроваджено нових технологічних процесів	11	14	16	5
у т.ч. маловідходних, ресурсозберігаючих і безвідходних технологій	2	3	3	1
Частка мало-безвідходних технологій у загальній кількості інноваційних технологічних процесів	18,18	21,42	18,75	0,57
Освоєно виробництво інноваційної продукції, найменувань	10	12	16	6

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю АТ «Житомирські ласощі».

Таблиця 2.3 відображає динаміку інноваційної діяльності АТ «Житомирські ласощі» у 2022–2024 роках та дає змогу оцінити зміни у впровадженні технологічних процесів і освоєнні інноваційної продукції. Відтак, упродовж аналізованого періоду спостерігається стійке зростання кількості впроваджених нових технологічних процесів: з 11 у 2022 р. до 16 у 2024 р., що свідчить про активізацію технологічного оновлення підприємства. Це вказує на посилення інноваційної спрямованості діяльності підприємства та прагнення до підвищення ефективності виробничих процесів.

Кількість маловідходних, ресурсозберігаючих і безвідходних технологій таож зросла з 2 у 2022 р. до 3 у 2024 р., тобто на 1 одиницю. Хоча абсолютний приріст є незначним, але позитивною тенденцією є збереження їх впровадження у 2024 рр., що свідчить про поступове врахування екологічних та ресурсних аспектів у розвитку підприємства.

Частка мало- та безвідходних технологій у загальній кількості інноваційних процесів у 2023 р. зросла до 21,42 %, проте у 2024 р. дещо знизилася до 18,75 %. Водночас порівняно з 2022 р. вона збільшилася на 0,57 в.п., що свідчить про нестабільні, зміни у структурі інноваційних технологій. Особливо цінним є зростання кількості освоєних видів інноваційної продукції: з 10 найменувань у 2022 р. до 16 у 2024 р., тобто на 6 одиниць. Це підтверджує активізацію продуктових інновацій та орієнтацію підприємства на оновлення асортименту й підвищення його конкурентоспроможності.

Загалом дані таблиці свідчать про позитивну динаміку інноваційного розвитку підприємства, з акцентом на розширення технологічних процесів і впровадження інноваційної продукції та водночас, напрям ресурсозбереження потребує подальшого посилення.

Частка інноваційної продукції АТ «Житомирські ласощі» у загальній кількості продукції підприємства у середньому за 2022-2024 рр. складала близько 46% (рис. 2.1).

Розширення можливостей виробництва та збуту інноваційної продукції з підвищеними споживчими характеристиками обумовлює необхідність залучення

значних обсягів капіталу для інвестування в сучасні та високотехнологічні засоби виробництва. Капітальні інвестиції при цьому виступають ключовим індикатором інвестиційної політики, спрямованої на забезпечення процесів розширеного відтворення та нарощування економічного потенціалу відповідної галузі.

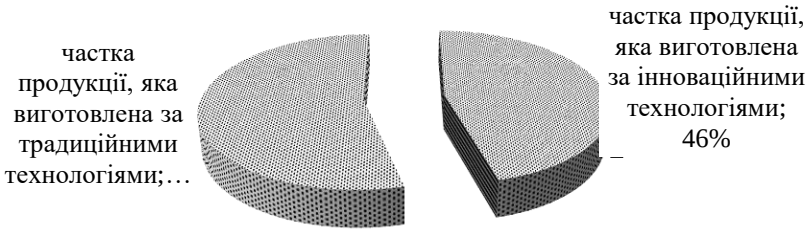

Рис. 2.1. Частка інноваційної продукції АТ «Житомирські ласощі» у загальній кількості продукції підприємства у середньому за 2022-2024 рр., %

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності АТ «Житомирські ласощі».

Обсяги капітальних інвестицій за 2022-204 рр. підприємства наведено у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Обсяги інвестицій АТ «Житомирські ласощі», млн. грн

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р; +,-.
Обсяг капітальних інвестицій	4,3	13,6	15,8	11,5
Інвестиції в основний капітал	3,8	12,6	14,9	11,1
Обсяг капітальних інвестицій на одиницю чистого прибутку	0,88	0,86	0,70	-0,18

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю АТ «Житомирські ласощі».

Загалом дані таблиці демонструють позитивну інвестиційну динаміку АТ «Житомирські ласощі», орієнтовану на нарощування та оновлення основного капіталу, а також покращення результативності інвестиційної діяльності підприємства. Упродовж аналізованого періоду спостерігається суттєве зростання обсягу капітальних інвестицій: з 4,3 млн грн у 2022 р. до 15,8 млн грн у 2024 р. Загальний приріст становить 11,5 млн грн, що свідчить про активізацію

інвестиційної діяльності підприємства та спрямування значних фінансових ресурсів на розвиток виробничого потенціалу. Аналогічна позитивна динаміка простежується і щодо інвестицій в основний капітал, які зросли з 3,8 млн грн у 2022 р. до 14,9 млн грн у 2024 р., тобто на 11,1 млн грн. Це вказує на пріоритетність оновлення та модернізації основних засобів, що є важливою передумовою підвищення продуктивності праці, якості продукції та конкурентоспроможності підприємства.

Водночас обсяг капітальних інвестицій на одиницю чистого прибутку упродовж періоду має тенденцію до зниження: з 0,88 у 2022 р. до 0,70 у 2024 р. Зменшення показника на 0,18 свідчить про підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів, оскільки на кожну гривню чистого прибутку припадає менший обсяг капіталовкладень.

Показники інноваційної активності АТ «Житомирські ласощі» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники інноваційної активності АТ «Житомирські ласощі»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. +. – до	
				2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю (K_{ic})	0,60	0,65	0,71	0,11	0,06
Коефіцієнт впровадження нової продукції($K_{вп}$)	0,11	0,28	0,31	0,20	0,03
Коефіцієнт освоєння нової техніки ($K_{от}$)	0,14	0,18	0,22	0,08	0,04
Витрати на інноваційну діяльність у розрахунку на 1 грн. реалізованої інноваційної продукції, грн./грн.	38	46	42	4	-4
Обсяг реалізованої інноваційної продукції наодного працюючого грн./люд.	113,1	148,9	140,3	27,2	-8,6
Коефіцієнт інноваційної продукції загальному обсязі реалізованої продукції	21	54	49	28	-5
Коефіцієнт прибутковості інноваційної діяльності	1,16	1,58	1,36	0,2	-0,22

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю АТ «Житомирські ласощі».

Протягом аналізованого періоду на підприємстві відзначається стійке зростання загального обсягу капітальних інвестицій: з 4,3 млн грн у 2022 р. до 15,8 млн грн у 2024 р. Таким чином, приріст становить 11,5 млн грн, що свідчить про активізацію інвестиційної політики підприємства та спрямування коштів на розширення й модернізацію виробничих потужностей. Подібна тенденція спостерігається й щодо інвестицій в основний капітал, які зросли з 3,8 млн грн у 2022 р. до 14,9 млн грн у 2024 р., або на 11,1 млн грн. Це вказує на пріоритетність вкладень у оновлення основних засобів як ключового чинника довгострокового розвитку підприємства. Водночас обсяг капітальних інвестицій на одиницю чистого прибутку має тенденцію до зниження — з 0,88 у 2022 р. до 0,70 у 2024 р. Зменшення показника на 0,18 означає підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів, оскільки підприємство досягає кращих фінансових результатів при відносно меншій інвестиційній нагрузці.

Отже, наведені дані свідчать про позитивну динаміку інвестиційної діяльності АТ «Житомирські ласощі», зосереджену на розвитку основного капіталу та підвищенні ефективності вкладених коштів.

Ефективність інноваційної діяльності АТ «Житомирські ласощі» наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Ефективність інноваційної діяльності АТ «Житомирські ласощі»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. +. – до	
				2022 р.	2023 р
Прибуток, тис. грн	2456,2	9863,8	7113,0	4656,8	-2250,8
Рівень рентабельності, %	104,5	131,6	129,8	25,3	-1,8
Індекс рентабельності	1,04	1,32	1,30	0,26	-0,02
Норма рентабельності, %	98,2	109,1	112,5	14,3	3,4
Період окупності , років	3,1	2,9	2,6	-0,5	-0,3
Дисконтований дохід, тис. грн	113456	264502	316143	202687	51641
Індекс дохідності	10	15	15	5	-

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю АТ «Житомирські ласощі».

У 2022–2024 рр. прибуток від інноваційної діяльності підприємства зріс з 2456,2 тис. грн у 2022 р. до 7113,0 тис. грн у 2024 р., що означає приріст на 4656,8

тис. грн. Водночас порівняно з 2023 р. у 2024 р. спостерігається зменшення прибутку на 2250,8 тис. грн, що може бути зумовлено зростанням витрат або завершенням найбільш дохідних інноваційних проєктів попереднього року.

Рівень рентабельності має загалом високу динаміку: у 2024 р. він становить 129,8 %, що на 25,3 в.п. більше порівняно з 2022 р., хоча на 1,8 в.п. менше, ніж у 2023 р. Це свідчить про збереження високої ефективності інноваційної діяльності, незважаючи на певне зниження у 2024 р.

Суттєве зростання спостерігається за показником дисконтованого доходу, який у 2024 р. досяг 316 143 тис. грн, що на 202 687 тис. грн більше, ніж у 2022 р., та на 51 641 тис. грн більше порівняно з 2023 р. Це підтверджує високу економічну доцільність інноваційних проєктів підприємства.

Індекс дохідності у 2024 р. становить 15, що на 5 пунктів перевищує рівень 2022 р. і відповідає значенню 2023 р., що свідчить про стабільно високу інвестиційну привабливість інноваційної діяльності.

Загалом результати таблиці засвідчують, що інноваційна діяльність АТ «Житомирські ласощі» є економічно ефективною, характеризується високими показниками прибутковості, скороченням терміну окупності та значним зростанням дисконтованого доходу, що створює передумови для подальшого інноваційного розвитку підприємства.

Коефіцієнт ефективності напряму інноваційного розвитку АТ «Житомирські ласощі» становить 1,43..

$$К_{нір} = \frac{\sum_{t=1}^{3} 600 \times (1 + 0{,}24)^{-t}}{\sum_{t=1}^{3} 420 \times (1 + 0{,}24)^{-t}} = 1{,}43 \qquad (2.1)$$

Динаміка коефіцієнта ефективності напряму інноваційного розвитку підприємства наведено на рис. 2.2.

Отже, обраний інноваційний напрям у сфері виробництва кондитерської продукції в АТ «Житомирські ласощі» можна визнати економічно обґрунтованим і доцільним. Реалізація інноваційної діяльності створює передумови для зростання прибутковості підприємства та підвищення рівня рентабельності його господарської діяльності у середньо- та довгостроковій перспективі.

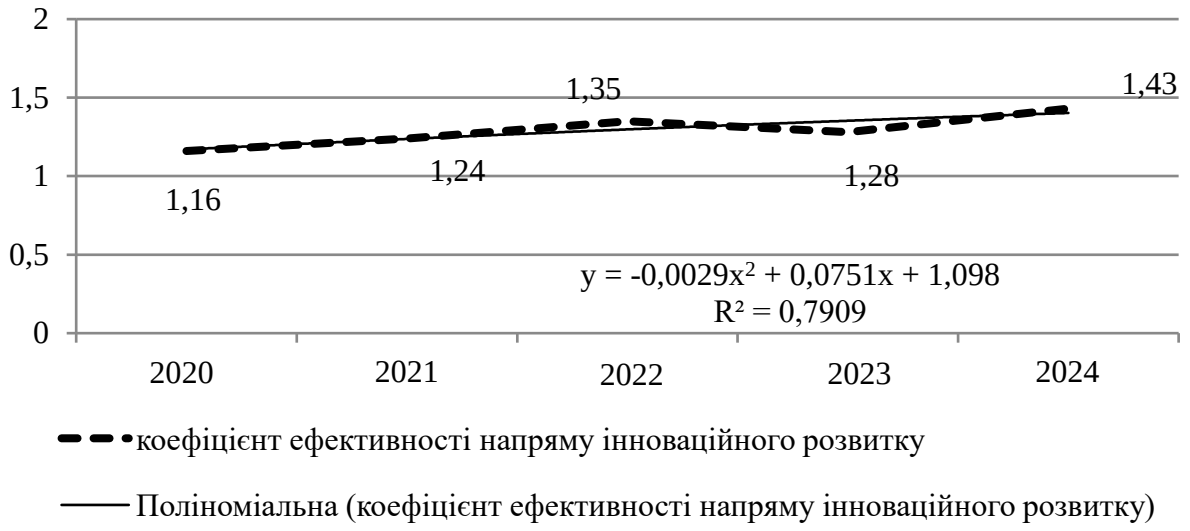

Рис. 2.2. Динаміка коефіцієнта ефективності інноваційного розвитку АТ «Житомирські ласощі»

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності АТ «Житомирські ласощі».

Таким чином, підвищення ефективності функціонування підприємства забезпечується розвитком інноваційних процесів, кінцевим результатом яких є впровадження сучасних технологій і освоєння нових видів продукції. Формування та реалізація прогресивних технологічних, технічних і управлінських рішень виступає потужним чинником економічного зростання підприємства, сприяє випуску конкурентоспроможної продукції та забезпечує завоювання і утримання позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Слід підкреслити, що обґрунтування стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства потребує всебічної оцінки його зовнішнього та внутрішнього середовища. З цією метою за допомогою PEST-аналізу було ідентифіковано основні загрози та можливості середовища непрямої дії, які впливають на діяльність підприємства (дод. Б6). Відповідно до сформованого профілю зовнішнього середовища АТ «Житомирські ласощі», найбільш вагомими загрозами є економічні та політичні чинники. Водночас суттєві можливості для розвитку підприємства формуються під впливом технологічних, ринкових і конкурентних факторів. До ключових ринкових чинників належать посилення конкуренції в галузі, запровадження процедур сертифікації продукції, а також використання новітніх підходів до взаємодії зі споживачами з

урахуванням їхніх зростаючих вимог. У сукупності це стимулює підприємство до підвищення ефективності діяльності та вимагає постійного моніторингу змін зовнішнього середовища, своєчасне реагування на які дозволяє орієнтувати виробництво на найбільш перспективні напрями та підвищувати конкурентоспроможність продукції.

Результати оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища АТ «Житомирські ласощі» з використанням SWOT-аналізу дають змогу систематизувати можливості та загрози, а також визначити сильні і слабкі сторони підприємства (дод. Б7). До сильних сторін слід віднести гнучкість управлінських рішень та сформовану позитивну репутацію серед споживачів. Водночас слабкими сторонами залишаються недостатній рівень забезпеченості основними виробничими засобами та обмежені фінансові ресурси, що спрямовуються на розширення виробничої бази.

Отже, АТ «Житомирські ласощі» характеризується відносною стійкістю до негативного впливу чинників макросередовища завдяки експортній орієнтації, гнучкій політиці ціноутворення та послідовній інноваційній спрямованості розвитку. Серед ключових можливостей варто виокремити державну підтримку експортерів, активізацію інноваційних процесів у харчовій промисловості та доступ до вітчизняної сировинної бази. Разом із тим інфляційні процеси, значне податкове навантаження та зниження купівельної спроможності населення формують реальні загрози для розвитку внутрішнього ринку.

Попри наявні ризики, зокрема ймовірність появи нових конкурентів, завдяки диверсифікації асортименту, активній маркетинговій політиці та інвестуванню в освоєння нових ринків збуту підприємство має потенціал для збереження й посилення своїх конкурентних позицій. Розширення споживчого сегмента та вихід на нові ринки сприятимуть зростанню обсягів реалізації та збільшенню валового прибутку. У підсумку, обґрунтування і реалізація стратегічних напрямів інноваційного розвитку забезпечать АТ «Житомирські ласощі» додаткові конкурентні переваги, підвищення ефективності фінансово-

господарської діяльності та створять умови для подальшого інтенсивного розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2

Основним предметом діяльності АТ «Житомирські ласощі» є виробництво кондитерських виробів: зокрема, цукерок, карамелі, шоколадних батончиків, вафель, печива та безцукрової продукції з натуральними замінниками. За 2024 р. підприємство продовжило свій розвиток, демонструючи значне зростання доходу порівняно з 2022 р. Загальний обсяг доходу зріс на 108 687 тис. грн, що становить 26,8%. Найбільший приріст спостерігався в шоколадній продукції, де доходи зросли на 49 771 тис. грн (або на 33,1%), що свідчить про стійкий попит на даний вид продукції.

Підприємство демонструє поступове покращення фінансової стійкості, зменшуючи залежність від зовнішніх джерел. Водночас, основна частина фінансування все ще припадає на залучений капітал та частка власного капіталу поступово зростає.

Загалом аналіз свідчить про позитивну динаміку інноваційного розвитку підприємства, з акцентом на розширення технологічних процесів і впровадження інноваційної продукції та водночас, напрям ресурсозбереження потребує подальшого посилення.

Таким чином, підвищення ефективності функціонування підприємства забезпечується розвитком інноваційних процесів, кінцевим результатом яких є впровадження сучасних технологій і освоєння нових видів продукції. Формування та реалізація прогресивних технологічних, технічних і управлінських рішень виступає потужним чинником економічного зростання підприємства, сприяє випуску конкурентоспроможної продукції та забезпечує завоювання і утримання позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ»

3.1. Пріоритети формування і реалізації стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства

Сучасні глобальні економічні тенденції підтверджують необхідність обґрунтування стратегічних напрямів інноваційного розвитку АТ «Житомирські ласощі» як ключової передумови забезпечення його конкурентоспроможності та виживання у динамічному міжнародному середовищі. У даному контексті йдеться не лише про технологічні чи продуктові інновації, реалізація яких обмежується ресурсними факторами, але й про управлінські, маркетингові та організаційні інновації. Саме такі інноваційні підходи здатні виступати ефективним інструментом підтримки стійкого розвитку підприємства, а також слугувати каталізатором нарощення всіх компонентів інноваційного потенціалу, забезпечуючи комплексний розвиток на інноваційній основі.

Задачі економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах інформаційно-технологічної революції можуть бути успішно реалізовані через формування та впровадження ефективних стратегій інноваційного розвитку. У науковій літературі найпоширенішим підходом до визначення інноваційної стратегії є системний, при якому інноваційна стратегія розглядається як невід’ємна частина корпоративної стратегії розвитку підприємства або як складова загальної соціально-економічної стратегії. Вона взаємодоповнює інші функціональні стратегії, насамперед стратегію збуту, виробничу, кадрову, фінансову та інші [2].

Під інноваційною стратегією розуміють узгоджений комплекс інноваційних рішень, що формують визначальний вплив на діяльність підприємства. Основними завданнями інноваційної стратегії є ефективне розподілення та використання наявних ресурсів і можливостей, необхідних для розвитку підприємства на основі інноваційної діяльності та потенціалу

інноваційного розвитку; адаптація до змін зовнішнього середовища шляхом пошуку нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства; а також приведення внутрішніх можливостей розвитку у відповідність із зовнішніми умовами, що формуються ринком.

Впровадження інноваційної стратегії є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирські ласощі», підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, покращення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та розширення можливостей виходу на нові ринки збуту, створюючи передумови для довгострокової стабільності та сталого розвитку.

Принципова схема формування інноваційної стратегії підприємства наведена на рис. 3.1.

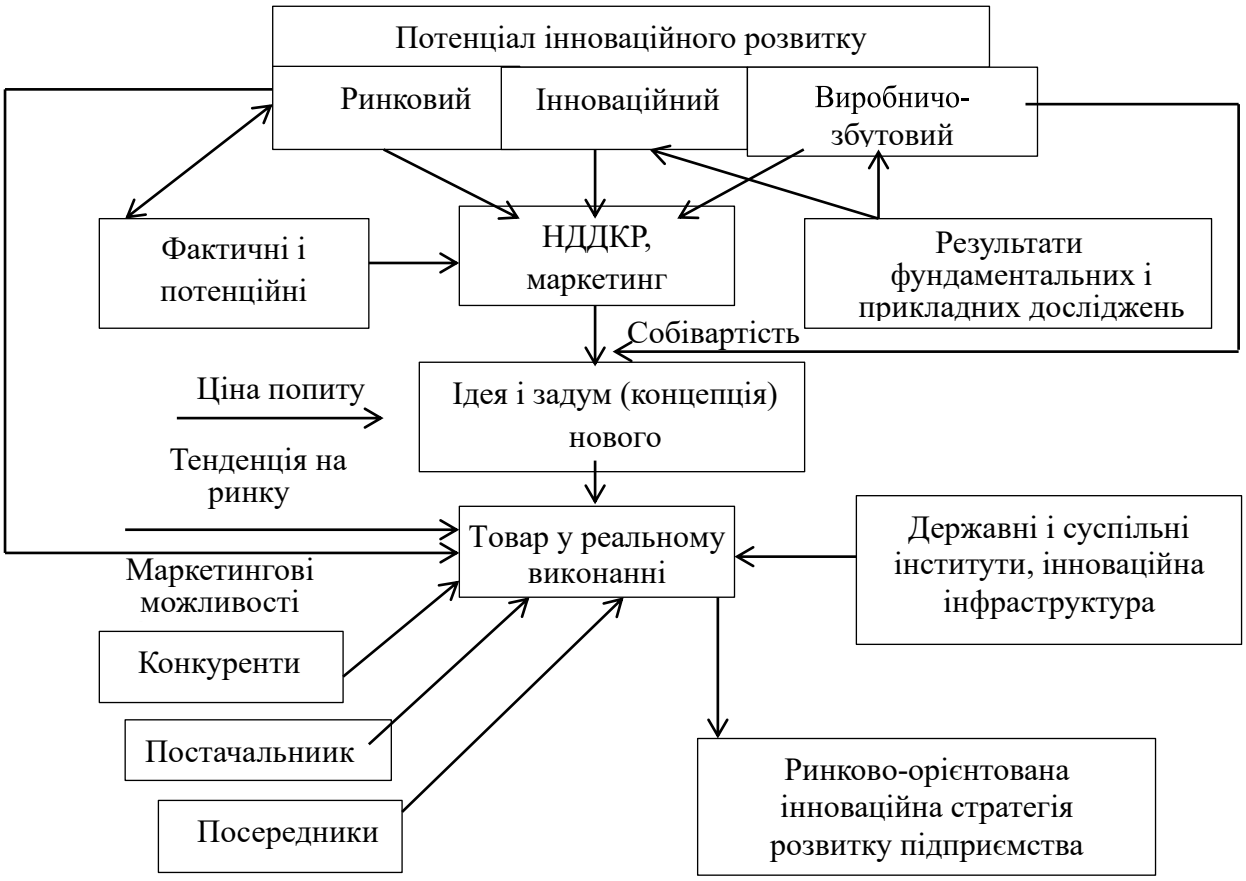

Рис. 3.1. Принципова схема формування ринково-орієнтованої інноваційної стратегії розвитку АТ «Житомирські ласощі»

Джерело: власні дослідження.

Схема відображає основи формування та реалізації інноваційної діяльності підприємства як цілісного, багатоетапного процесу, що поєднує стратегічні орієнтири, ресурсне забезпечення, управлінські рішення та очікувані результати. Крім того демонструє взаємозв'язок між зовнішнім середовищем підприємства, його внутрішнім потенціалом і механізмами впровадження інновацій.

Початковим елементом схеми є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, який передбачає оцінювання ринкових тенденцій, рівня конкуренції, науково-технічного прогресу, а також фінансових, кадрових і виробничих можливостей підприємства. Результати аналізу слугують інформаційною базою для формування інноваційних цілей і визначення пріоритетних напрямів розвитку.

Наступним етапом є формування інноваційної стратегії, яка визначає довгострокові орієнтири підприємства щодо впровадження нових технологій, освоєння інноваційної продукції та підвищення ефективності використання ресурсів. У межах даного етапу відбувається вибір типу інновацій (продуктові, процесні, організаційні, маркетингові), а також обґрунтування обсягів і джерел фінансування інноваційної діяльності.

Важливе місце в схемі займає ресурсне забезпечення інноваційного розвитку, яке охоплює фінансові, матеріально-технічні, кадрові та інформаційні ресурси. Саме збалансованість і достатність ресурсів визначають можливість практичної реалізації інноваційних проєктів та досягнення запланованих результатів.

Подальший етап передбачає реалізацію інноваційних проєктів, що включає впровадження нових технологічних процесів, модернізацію виробничих потужностей, освоєння випуску інноваційної продукції та вдосконалення системи управління. На цьому етапі особливого значення набуває координація дій структурних підрозділів підприємства та контроль за дотриманням термінів і бюджетів.

Завершальним елементом схеми є оцінювання ефективності інноваційної діяльності, яке здійснюється за допомогою системи показників, зокрема

прибутку, рентабельності, періоду окупності, дисконтованого доходу та внутрішньої ставки дисконту. Отримані результати використовуються для коригування інноваційної стратегії та прийняття подальших управлінських рішень.

Таким чином, представлена схема відображає безперервний циклічний характер інноваційного розвитку підприємства, у якому результати оцінювання ефективності стають основою для нового етапу стратегічного планування. Її практичне застосування сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зростанню його інвестиційної привабливості та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

3.2. Механізм вибору та успішної реалізації інноваційного проєкту з виробництва продукції у АТ «Житомирські ласощі»

Одним із стратегічно важливих завдань підприємства є обґрунтування оптимального варіанту впровадження інноваційних технологій. Пріоритетність вирішення даного завдання визначається динамічністю змін у мінливому зовнішньому середовищі функціонування АТ «Житомирські ласощі», необхідністю ухвалення ефективних і оптимальних управлінських рішень в умовах обмеженості ресурсів, а також різноманітністю методологічних підходів до оцінки та відбору інноваційних проєктів. Механізм вибору та ефективної реалізації інноваційного проєкту у сфері виробництва продукції в АТ «Житомирські ласощі» ілюструється на рис. 3.2.

Реалізація зазначених завдань у рамках впровадження проєкту виробництва високоякісної харчової продукції забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, а також стимулює розвиток харчової промисловості в цілому. Харчова промисловість відіграє важливу соціально-економічну роль на національному рівні, оскільки сприяє задоволенню зростаючих потреб населення у якісному продовольстві та забезпечує

комплексну переробку сільськогосподарської сировини у високоякісні продукти харчування з доданою вартістю та підвищеною споживчою цінністю.

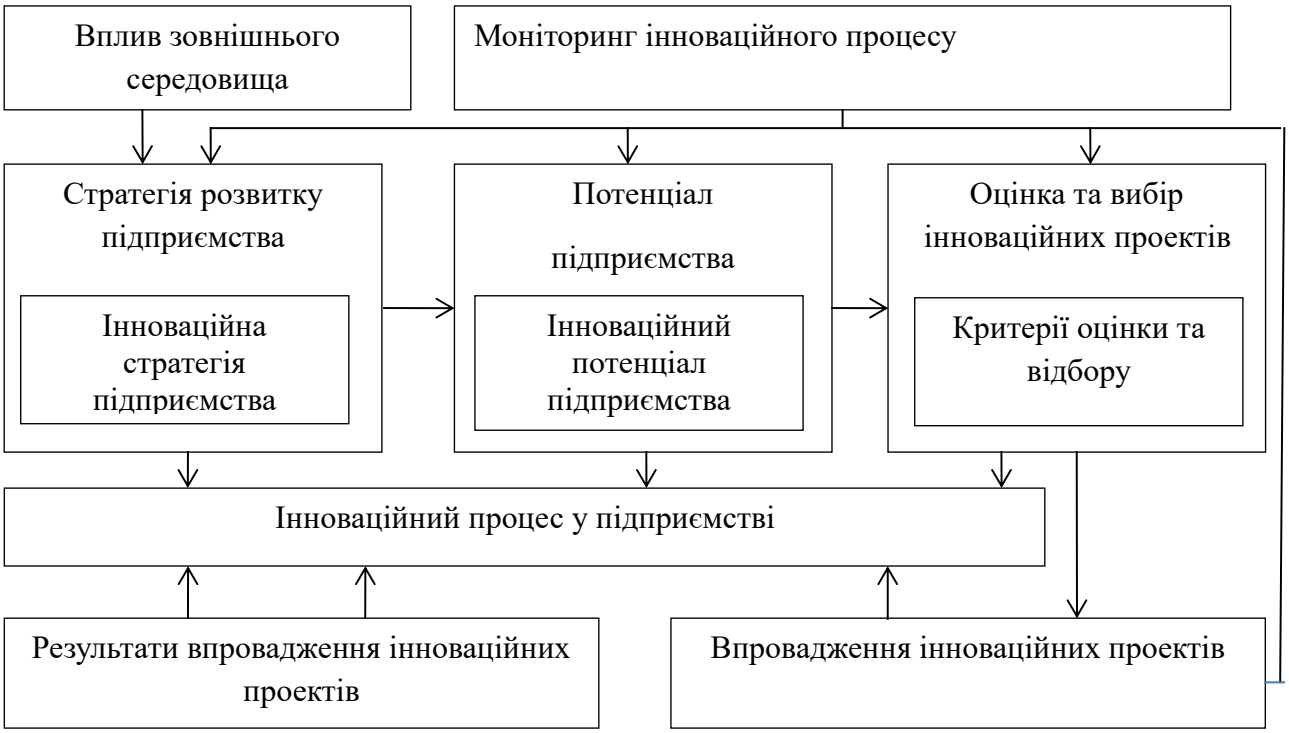

Рис. 3.2. Механізм вибору та реалізації інноваційних процесів АТ «Житомирські ласощі»

Джерело: власні дослідження.

Впровадження інноваційних проєктів у галузі харчової промисловості сприятиме інтеграції сучасних виробничих технологій, підвищенню ефективності використання енергетичних та матеріальних ресурсів, покращенню якості кінцевої продукції та оптимізації виробничих витрат. Такий підхід, у свою чергу, забезпечує посилення конкурентоспроможності національних харчових підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також стимулює зростання експортного потенціалу галузі.

Крім того, розвиток виробництва харчової продукції високої якості сприятиме зміцненню продовольчої безпеки країни, стабілізації цінової ситуації на ринку та підвищенню добробуту населення. Інноваційна діяльність у харчовій промисловості створює сприятливі умови для залучення інвестицій, стимулювання розвитку суміжних секторів економіки та формування сучасної виробничої інфраструктури.

Отже, реалізація проєкту з виробництва продукції високої якості має не лише економічну, а й вагому соціальну значущість, оскільки сприяє сталому розвитку підприємства, підвищенню ефективності функціонування галузі та забезпечує довгострокові позитивні наслідки для національної економіки в цілому.

З поміж резервів підвищення ефективності інноваційної діяльності АТ «Житомирські ласощі» ключовим є інтеграція сировини у нові технологічні процеси для отримання продукції високої якості.

Основні етапи трансформації комплексу стратегічних інноваційних напрямів на підприємстві включають підготовчий етап, дослідницький етап, формування стратегії та її практичну реалізацію (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Етапи трансформації комплексу стратегічних напрямів щодо інноваційного розвитку підприємства

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, трансформація комплексу напрямів інноваційного розвитку підприємства базується на комплексному та системному підході, який забезпечує взаємозв’язок усіх етапів планування, реалізації та оцінки інноваційних проєктів.

Це сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зростанню його конкурентоспроможності та забезпечує стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.3. Обґрунтування інноваційно-інвестиційного проєкту підприємства

Високий рівень фізичного зносу основних засобів та незначний обсяг амортизаційних відрахувань свідчать про потребу АТ «Житомирські ласощі» в оновленні виробничого обладнання та застосуванні більш ефективних методів нарахування амортизації.

Для виробників кондитерської продукції ключовим чинником розвитку є спектр сервісних послуг, що надаються постачальниками інноваційного обладнання. До базового набору таких послуг належить постачання запасних частин, технічне обслуговування та проведення модернізацій. Особливо цінними є постачальники, які забезпечують клієнта не лише необхідними технічними компонентами та обслуговуванням, але й надають доступ до технічної документації та продовжують надавати інформаційно-консультаційну підтримку.

Зокрема, компанія «Бейкер-Львів» пропонує на українському ринку обладнання польських виробників для формування та випікання глазурованих цукерок, плоских вафель круглої та квадратної форми, а також інших кондитерських виробів. Таке обладнання відзначається простотою та надійністю у використанні, а його конфігурація може адаптуватися до індивідуальних потреб замовника. Машини орієнтовані на малий та середній бізнес і виготовляються під конкретні вимоги щодо продуктивності, ступеня механізації, візерунку на вафлях, декоративного гравіювання та написів. При необхідності обладнання комплектується додатковими модулями, такими як турбоміксер з автоматичною перекачкою маси, пристрої для переміщення виробів або для нарізання цукерок та вафель.

Виробництво цукерок включає кілька послідовних етапів: приготування цукеркових мас, формування корпусів, глазурування, загортання та упаковку.

Помадна маса, яка використовується у процесі, складається з двох основних фаз – твердої (кристали сахарози) та рідкої (насичений розчин сахарози у воді та патоці), а також невеликої кількості повітря (близько 2%). Високоякісна помадна маса характеризується наявністю кристалів сахарози розміром близько 12 мкм. Виробництво маси здійснюється за допомогою помадозбивальної машини ШАЄ із вбудованим охолоджуваним шнеком, що складається зі станини, електроприводу та секційного корпусу з системою водяного охолодження.

Аналіз витрат на експлуатацію інноваційного обладнання показує його економічну ефективність. Загальна сума інвестицій на придбання машини складає 25 000 тис. грн, включно з закупівлею та підготовкою до експлуатації, що формує основу для подальшого використання у виробничому процесі. Амортизаційні відрахування становлять 4,9 тис. грн і відображають знос обладнання, забезпечуючи формування фонду для його модернізації чи заміни.

Витрати на монтаж та технічне обслуговування дорівнюють 18,0 тис. грн і включають підготовчі роботи, налаштування технологічних параметрів та регулярне профілактичне обслуговування для забезпечення безперебійної роботи машини. Споживання енергетичних ресурсів складає 420,0 тис. грн і охоплює електроенергію, воду та інші необхідні ресурси. Оплата праці персоналу – 540,0 тис. грн, що включає заробітну плату операторів та технічного персоналу, а накладні витрати – 1 800,0 тис. грн, охоплюючи управління виробничим процесом, утримання приміщень та інші непрямі витрати.

Загальна річна сума витрат на експлуатацію обладнання становить 27 782,9 тис. грн, а собівартість продукції, виготовленої з його використанням, – 121 994,0 грн/т. Такий аналіз дозволяє оцінити економічну доцільність інвестицій, планувати виробничі та фінансові ресурси та оптимізувати витрати для підвищення рентабельності продукції.

Розрахунок потреби в інвестиційних ресурсах для придбання помадозбивальної машини ШАЄ із вбудованим охолоджуваним шнеком наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок потреби в інвестиціях для придбання помадозбивальної машини ШАЄ із вбудованим охолоджуваним шнеком

Напрям витрат	Обсяг витрат, тис. грн.	Джерела фінансування
Проєктні роботи з придбання і монтажу помадозбивальної машини	60,0	Кошти підприємства
Вартість помадозбивальної машини ШАЄ із вбудованим охолоджуваним шнеком	28900	Кредитні кошти
Монтаж та пусконалагоджувальні роботи на підприємстві	22,0	Кошти підприємства
Навчання персоналу з використання основного засобу	52,0	Кошти підприємства
Інші витрати пов'язані з організацією запуску нового обладнання	6,0	Кошти підприємства
Всього необхідних інвестицій	29040	Х

Джерело: власні дослідження.

З наведених даних таблиці видно, що для реалізації інвестиційного проєкту АТ «Житомирські ласощі» необхідно залучити кредитні кошти в обсязі 29040 тис. грн. Розмір запозичень є прийнятним для підприємства, оскільки придбання помадозбивальної машини ШАЄ із вбудованим охолоджуваним шнеком забезпечить нарощування обсягів виробництва висококонкурентної кондитерської продукції. У перспективі очікується зростання як обсягів реалізації, так і середньої ціни продукції, що призведе до збільшення виручки від продажу, яка за прогнозом на 2027 рік досягне 216 200 тис. грн, що на 35 680 тис. грн перевищує показник 2022 року (дод. В1).

Економічні показники щодо придбання і впровадження помадозбивальної машини ШАЄ на ТОВ «Житомирські ласощі» наведені у додатку В2. Аналіз цих даних свідчить, що прибуток підприємства з року в рік зростатиме, при цьому обслуговування кредиту не суттєво вплине на його величину. За прогнозом, протягом 2024-2027 років АТ «Житомирські ласощі» повністю погасить кредит і отримає можливість інвестувати в оновлення основних засобів, що сприятиме не лише збільшенню обсягів виробництва, а й підвищенню якості продукції. Очікуваний прибуток після погашення кредиту у 2027 році складе 91 532,0 тис. грн, що на 21 164,5 тис. грн перевищує показник 2024 року.

Ключові економічні показники ефективності використання інноваційної помадозбивальної машини ШАЄ представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Ключові показники впровадження застосування помадозбивальної машини ШАЄ із вбудованим охолоджуваним шнеком АТ «Житомирські ласощі»

Показник	Сума, тис. грн
Інвестиції для впровадження помадо-збивальної машини, тис. грн.	29040
Чиста теперішня вартість реалізації проєкту, тис. грн.	202145
Внутрішня норма прибутковості проєкту %	31,5%
Термін окупності проєкту, років	2,6
Дисконтований термін окупності проєкту, років	2,6

Джерело: власні дослідження.

Розрахунок чистої приведеної вартості запропоновано проєкту свідчить про його економічну ефективність, оскільки відповідний показник має позитивне значення. Внутрішня норма рентабельності, що становить 31,5 %, підтверджує прийнятність проєкту з впровадження помадо-збивальної машини з точки зору економіки. Період окупності проєкту складає 2,6 роки, що збігається з терміном кредитування підприємства, що свідчить про високі та стабільні грошові потоки вже на початкових етапах реалізації проєкту. Чистий прибуток у другому та третьому роках розраховується з урахуванням щорічного приросту виручки та загальних витрат на рівні 6-8 %.

Для АТ «Житомирські ласощі» питання оновлення основних засобів є актуальним, що визначає важливість інвестиційних ресурсів підприємства, представлених амортизаційним фондом. Використання амортизаційного фонду дозволяє підприємству здійснювати придбання інноваційної техніки, сучасних технологій, обладнання та іншого виробничого устаткування.

Особливу увагу слід приділити методам нарахування амортизації помадозбивальної машини ШАЄ із вбудованим охолоджуваним шнеком за умови незмінності первісно визначених облікових оцінок. Так, АТ «Житомирські ласощі» придбало виробниче обладнання (технологічні лінії) загальною вартістю 25 000 тис. грн, для якого встановлено:

– первісну вартість – 25 000 тис. грн;
– очікуваний строк корисного використання – 4 роки;

– ліквідаційну вартість – 5,0 тис. грн;
– очікувану кількість послуг, що будуть надані з використанням даного обладнання – 36 800 одиниці.

Висновки до Розділу 3

Отже, одним із стратегічно важливих завдань підприємства є обґрунтування оптимального варіанту впровадження інноваційних техніки та технологій. Пріоритетність вирішення даного завдання визначається динамічністю змін у мінливому зовнішньому середовищі функціонування АТ «Житомирські ласощі», необхідністю ухвалення ефективних і оптимальних управлінських рішень в умовах обмеженості ресурсів, а також різноманітністю методологічних підходів до оцінки та відбору інноваційних проєктів. Реалізація зазначених завдань у рамках впровадження проєкту виробництва високоякісної харчової продукції забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, а також стимулює розвиток харчової промисловості в цілому.

Для АТ «Житомирські ласощі» пропонується придбання помадозбивальної машини ШАЄ із вбудованим охолоджуваним шнеком, застосування якої забезпечить нарощування обсягів виробництва висококонкурентної кондитерської продукції. У перспективі очікується зростання як обсягів реалізації, так і середньої ціни продукції, що призведе до збільшення виручки від продажу, яка за прогнозом на 2027 рік досягне 216 200 тис. грн, що на 35 680 тис. грн перевищує показник 2022 року. Загалом, ключові економічні показники ефективності використання інноваційної помадозбивальної машини ШАЄ свідчать про економічну ефективність запропонованого проєкту.

ВИСНОВКИ

Отже, АТ «Житомирські ласощі» є сучасним багатопрофільним підприємством, яке поєднує виробничу, комерційну та сервісну діяльність, має багаторічну історію, репутацію якісного виробника та активну експортну політику. Акціонерне товариство «Житомирські ласощі» входить у ТОП-5 лідерів кондитерського ринку України, є великим виробником цукерок, печива та іншої кондитерської продукції, яка експортується до багатьох країн світу.

Проведений аналіз сучасного стану підприємства та зовнішнього середовища засвідчує на необхідності обгрунтування стратегічних напрямів задля забезпечення конкурентоспроможності АТ «Житомирські ласощі». Основними зовнішніми факторами, що впливають на діяльність підприємства, є економічні та політичні чинники, а також ринкові, технологічні та конкурентні умови. Внутрішні фактори включають наявний виробничий потенціал, рівень технологічного оснащення, кадровий склад та управлінські ресурси.

Розробка та впровадження стратегічних інноваційних напрямів сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів, поліпшенню якості продукції, зростанню прибутковості та рентабельності підприємства. Інновації в управлінській, маркетинговій та організаційній сфері створюють додаткові передумови для комплексного розвитку підприємства та нарощування його інноваційного потенціалу.

Впровадження інвестиційного проєкту з придбання помадозбивальної машини ШАЄ із вбудованим охолоджуваним шнеком є економічно доцільним. Розрахунки чистої приведеної вартості та внутрішньої норми рентабельності свідчать про позитивний ефект від реалізації проекту. Період окупності становить 2,8 року, що співпадає з терміном кредитування, а прогнозований прибуток після виплати кредиту демонструє стабільне зростання.

Аналіз витрат на експлуатацію інноваційного обладнання показав, що основними складовими є витрати на енергоресурси, оплату праці, монтаж та технічне обслуговування, а також накладні витрати. Оптимізація зазначених

витрат забезпечує економічну ефективність виробництва та підвищує рентабельність продукції.

Отже, реалізація проєкту з виробництва продукції високої якості має не лише економічну, а й вагому соціальну значущість, оскільки сприяє сталому розвитку підприємства, підвищенню ефективності функціонування галузі та забезпечує довгострокові позитивні наслідки для національної економіки в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина, М., Лук'янчук, О., & Гінкова, А. Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. Економіка та суспільство, 2024. No 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126

2. Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К.А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81

3. Буднікевич І.М., Романюк Н. В. Інноваційний потенціал трансформації економіки регіону на засадах партнерства та взаємодії. Науковий вісник Чернівецького університету. Вип. 829. 2020. С.5-17. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1480

4. Вербівська Л. Механізми управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128.

5. Волошина-Сідей В., Новак К., Яковенко А. Сутність та роль розвитку інноваційної діяльності в сучасних реаліях. Економіка та суспільство. 2021. Випуск. 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-33.

6. Волощук Ю.О., Іванишин О.В, Богачик С.В. Формування та реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства. Держава та регіони. 2020. № 2 (113). С. 101-106. DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-2-17.

7. Гвоздь М.Я., Олинець А.-М.Я., Остащук Р.М. Синергія стратегічного управління та інновацій для розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. Випуск 5(14). С. 110-115. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.14-17.

8. Горященко Ю.Г. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку підприємництва в умовах турбулентності. Academy review. 2024. № 2 (61). С. 216-226. URL: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-2-61-15.

9. Грабчук, І., Бугайчук, В., & Аляб'єва, В. (2022). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство, (44). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84

10. Гривківська, О., Овсієнко, Н., Котвицька, Н., & Гудзь, Ю. Формування стратегії управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств. Сталий розвиток економіки, 2025. No 1(52), С. 377–381. DOI: https://doi.org/ 10.32782/2308-1988/2025-52-53

11. Давимука С. А. Інноваційний імператив стратегії відбудови України.Регіональна економіка. No3. 2023. С.5-17.URL: https://re.gov.ua/re202303/re202303_005_DavymukaSA.pdf

12. Дорошкевич К., Колінко Н., Дзвоник Р. (2024). Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. Економічний простір, № 190. С. 8-14. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2.

13. Дунська А.Р., Письмена У.Є. (2020). Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. Ефективна економіка, Вип. 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.12.

14. Ємельянов О.Ю., Данилович О.Т. (2023). Подолання перешкод на шляху інноваційного розвитку підприємств завдяки покращенню компетенцій їх персоналу. Наукові інновації та передові технології, №. 13(27). С. 485-496. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-485-496.

15. Єпіфанова І.Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. Підприємництво та інновації. 2020. Випуск 13. С. 33-39. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.6.

16. Залуцька Х.Я. (2020). Консолідовано-аналітична система оцінювання розвитку підприємств як основа управлінської ефективності: диверсифікаційно-інтеграційний напрям. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки, № 3(147). С. 83–97. DOI: https://doi.org/10.30857/2413- 0117.2020.3.7.

17. Капінос Г., Ларіонова К. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності.

Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2025. № 1. С. 564-573. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-83.

18. Кащена Н., Чміль Є. (2022). Теоретико-методичні засади аналізу інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. Вип. 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-56.

19. Ковтуненко К.В., Пар'єва О.О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2020. № 2 (12). С. 128-139. URL:https://economics.net.ua/ejopu/2020/No2/128.pdf.

20. Лабінцева О.П., Луценко І.В., Богач О.В., Стародубцева О.С. (2025). Інноваційні методи оцінки ефективності підприємства: інтеграція економічних, фінансових та статистичних підходів. Інноваційна наука, № 1. С. 23–30.

21. Манн Р., Махно С. (2022). Інноваційно-інвестиційний потенціал підприємств України: умови збереження та розвитку в повоєнний період. Економічний простір, №. 182. С. 144-148. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-23.

22. Музиченко-Козловська О.В. (2024). Стратегія покращення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку. Економіка: реалії часу, №. 2(72). С. 30-38. DOI: https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.4.

23. Нижник О. В. Розробка стратегій інноваційного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2021, № 1. С. 94- 98. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-18.

24. Огренич Ю. (2022). Особливості формування та використання механізму управління інвестиційноінноваційною діяльністю промислових підприємств. Таврійський науковий вісник, Серія Економіка, Вип. 13. С. 123-134. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.15.

25. Олексенко Л.В.Інноваційна інфраструктура якчинник активізації інноваційної діяльності у провідних країнах світу.Управління економікою: теорія та практика.2020.С. 223-242.URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua /server/api/core/bitstreams/2447d889-7421-47aa-bc9b-26af9750f998/content

26. Панкова А., Вельможко К. (2025). Вплив інноваційного розвитку промисловості на економічне зростання України. Сталий розвиток економіки, №. 1(52). С. 468-472. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025- 52-67.

27. Петрович Й.М., Новаківський І.І. (2022). Методологічне та інвестиційне забезпечення розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління», №. 1(9). С. 106-118. DOI: http://doi.org/10.23939/semi2022.01.106.

28. Попело О., Олифіренко І. Теоретичні засади формування інноваційної стратегії розвитку підприємств в епоху цифрових технологій. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 3 (31). С. 91–100. DOI: https://doi.org/ 10.25140/2411-5215-2022- 3(31)-91-100.

29. Рєзнік С.В. (2023). Інноваційні складові розвитку промислових підприємств у воєнний період. Підприємництво та інновації, № 29(15). С. 88–94. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.15.

30. Саврас І.З., Фединець Н.І. (2023). Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. Вісник Львівського торговельно-економічного університету, №. 74. С. 108-114. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14.

31. Смоляр Л.Г., Скоробогатова Н.Є. (2021). Стратегічні напрями інноваційного розвитку України в індустрії 4.0. Підприємництво та інновації, № 8(2). С. 47–52. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/8.2. № 202, 2025

32. Снітко Є.О., Бурда Н.В., Платонов С.М. (2024). Інструментарій інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах управління проектами, адаптивного маркетингу та смарт-економіки. Актуальні проблеми економіки, №. 6(276). С. 195-202. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-195-202.

33. Степаненко С. В., Петренко Д. А. Теоретичні аспекти формування механізму інноваційного розвитку підприємства. Науковий вісник Полісся. 2024. № 2 (29). С. 257- 268. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-257-268.

34. Сусіденко В., Сусіденко Я. (2020). Реалії інноваційного розвитку підприємств України. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій, Т. 2. № 6. С. 183–193. DOI: https://doi.org/10.32750/2020-0217.

35. Черноіванова Г.С. (2020). Інноваційна стратегія як елемент забезпечення управління інноваційною складовою підприємства. Бізнес Інформ, Вип. 1. С. 85-90. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-85-90.

36. Чижевська М.Б., Чернодубова Е.В., Сидоренко-Мельник Г.М., Куява Б.М. Аналіз факторів технологічного розвитку та забезпечення фінансово – економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах соціальної економіки. Ефективна економіка. 2024. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2

37. Чобіток В.І., Шелест Т.М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти оцінки. Проблеми економіки. 2021. № 2 (48). С. 169–180.

38. Bugaychuk, V., Khodakivska, O., Brodsky, Y., Grabchuk, I., Sych, K., Kubrak, S. (2024). Ecological and Economic Modelling of Balanced Use of Agricultural Waste. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) Technology: Toward Business Sustainability. ICBT 2023. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 925. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54019-6_5

39. Bugaychuk, V. V., Grabchuk, I., Tymchak, V., & Orlykovskyi, M. (2019). Efficiency of the innovative use of waste from fruit-and-vegetable production. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 41(2), 183–196. https://doi.org/10.15544/mts.2019.16

40. Rusak, O., Haiduchok, T., Malyuga, N., Bugaychuk, V., Grabchuk, I. (2026). Modern Narratives in Business: Accounting and Analytical Paradigm of the Effective Management. In: Hamdan, R.K. (eds) Integrating Big Data and IoT for Enhanced Decision-Making Systems in Business. Studies in Big Data, vol 178. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-97613-1_20

ДОДАТКИ