

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



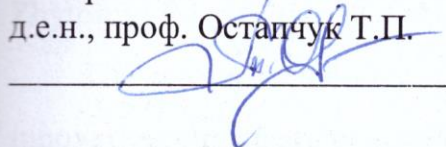
ВДОВИЧЕНКО Діана-Маргарита Валеріївна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1м)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

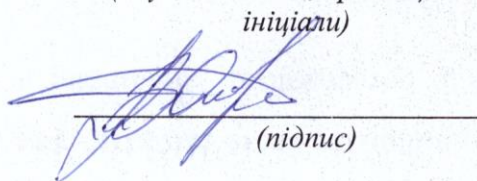
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Вікарчук О.І.

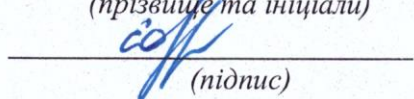
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Ошове К.Є
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Вдовиченко Д.-М. В. Формування та оптимізація системи інноваційного менеджменту на підприємстві. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості формування системи інноваційного менеджменту на підприємстві та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: інновація, інноваційний менеджмент, інноваційний розвиток, інноваційний проєкт, ефективність інноваційної діяльності.

Annotation

Vdovichenko D.-M. V. Formation and optimization of the innovation management system at the enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the features of the formation of the innovation management system at the enterprise and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: innovation, innovation management, innovation development, innovation project, efficiency of innovation activity.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи формування системи інноваційного менеджменту на підприємстві</i>	7
1.1. Поняття, значення та функції інноваційного менеджменту підприємства	7
1.2. Формування системи інноваційного менеджменту підприємства	16
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління інноваціями підприємства	27
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розвитку інноваційної діяльності підприємств	35
Висновки до розділу 1	42
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи інноваційного менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН»</i>	45
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	45
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН»	53
2.3. Оцінка системи інноваційного менеджменту на підприємстві	61
Висновки до розділу 2	72
<i>Розділ 3. Напрями оптимізації системи інноваційного менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН»</i>	75
3.1. Напрями удосконалення системи інноваційного менеджменту підприємства	75
3.2. Резерви підвищення ефективності системи інноваційного менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен»	83
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	91
Висновки до розділу 3	96
<i>Висновки</i>	99
<i>Список використаних джерел</i>	102
<i>Додатки</i>	111

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах зростання конкуренції та стрімкого розвитку технологій інноваційний розвиток підприємства стає одним із ключових факторів забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності. Ефективне впровадження інновацій дозволяє підприємству не лише підтримувати актуальний рівень продукції та послуг, але й створювати нові ринкові можливості, збільшуючи економічну та соціальну цінність. Формування системи інноваційного менеджменту на підприємстві спрямоване на організацію процесів планування, розробки, впровадження та комерціалізації інноваційних рішень.

Система інноваційного менеджменту забезпечує інтеграцію науково-технічного потенціалу, кадрових ресурсів та фінансових можливостей для досягнення стратегічних цілей. Оптимізація цієї системи дозволяє раціонально розподіляти ресурси, скорочувати терміни розробки нових продуктів та підвищувати ефективність управлінських рішень. Важливим аспектом є побудова механізмів стимулювання інноваційної активності працівників та формування корпоративної культури, орієнтованої на творчість і впровадження новацій. У процесі управління інноваціями необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу, що визначають пріоритети розвитку. Ефективна система інноваційного менеджменту включає етапи аналітики, прогнозування, планування, організації, мотивації та контролю.

Сучасні підприємства активно використовують цифрові технології та інформаційні системи для моніторингу ринку, аналізу трендів та оптимізації управлінських процесів. Крім того, управління інноваціями передбачає інтеграцію стратегічного планування та управління ризиками, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки невдалих проектів. Особлива увага приділяється оцінці ефективності інноваційних проектів та адаптації системи управління до змін ринкових умов. Формування системи інноваційного менеджменту є комплексним процесом, який вимагає постійного

вдосконалення організаційних структур та методів управління. Підприємство, яке володіє ефективною інноваційною системою, здатне оперативно реагувати на зміни технологій, споживчого попиту та конкурентного середовища.

Таким чином, розвиток і оптимізація системи інноваційного менеджменту є ключовою передумовою забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Багато вчених, таких як Б.М. Андрушків, В.О. Василенко, Т.Г. Дудар, С.М. Ілляшенко, І.О. Казачков, І.Я. Кулиняк, П.П. Микитюк, О.І. Піжук, В.Г. Федоренко, О.Г. Шпикуляк та інші, приділяють значну увагу проблемам інноваційного менеджменту підприємств. Однак, незважаючи на існуючі дослідження, багато питань щодо формування та оптимізації системи інноваційного менеджменту на підприємстві залишаються невисвітленими та вимагають подальших досліджень.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає предметній області спеціальності 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад формування системи інноваційного менеджменту, а також визначення напрямів удосконалення відповідного процесу на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- визначити поняття, значення та функції інноваційного менеджменту підприємства;
- дослідити підходи та засоби інноваційного менеджменту підприємства;
- вивчити методичні засади оцінки ефективності управління інноваціями підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розвитку інноваційної діяльності підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;

- здійснити дагностику фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен»;
- здійснити оцінку системи інноваційного менеджменту на підприємстві;
- розробити напрями удосконалення системи інноваційного менеджменту підприємства;
- визначити резерви підвищення ефективності системи інноваційного менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен»;
- представити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес формування та оптимізації системи інноваційного менеджменту на підприємстві, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення системи інноваційного менеджменту на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувались різні наукові методи дослідження. Для вивчення сучасного стану інноваційного менеджменту підприємств використовувалися методи порівняння, аналізу та синтезу, екстраполяції та групування. При оцінюванні рівня інноваційної діяльності підприємства та визначенні ключових положень і проблем управління інноваціями застосовувалися методи системного підходу, економічного та статистичного аналізу, моделювання, експертної оцінки, інтегральної оцінки та метод синтезу. Для розробки заходів щодо інноваційного розвитку підприємства використовувалися методи статистичного аналізу, порівняння і синтезу, а також економічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження стали наукові та фахові публікації, навчальні та методичні матеріали провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузі інноваційного менеджменту та інноваційного проектування. Додатково використовувалися чинні нормативно-правові акти України, статистичні дані, а також фінансова та управлінська звітність досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад формування та оптимізації системи інноваційного

менеджменту на підприємстві. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- уточнено підхід до визначення змісту системи інноваційного менеджменту підприємства, що, на відміну від існуючих підходів, представляє собою комплекс організаційних, економічних і управлінських заходів, спрямованих на ефективне створення, впровадження та комерціалізацію інноваційних рішень;

- удосконалено методичні засади оцінки ефективності управління інноваціями підприємства, що поєднує кількісні та якісні підходи, що дозволяє враховувати як економічний ефект, так і стратегічні, організаційні та соціальні аспекти інновацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів формування та оптимізації системи інноваційного менеджменту на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Вдовиченко Д.-М. В. Формування та оптимізація системи інноваційного менеджменту на підприємстві. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку». Житомир. 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (листопад 2025 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 108 сторінках друкованого тексту. Робота містить 35 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 92 найменування. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, значення та функції інноваційного менеджменту підприємства

Інноваційний розвиток стає ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності сучасних підприємств, оскільки саме інновації визначають здатність компанії адаптуватися до технологічних та ринкових змін. Формування ефективної системи управління інноваціями дозволяє підприємству своєчасно виявляти перспективні напрямки технологічного оновлення та успішно реалізовувати інноваційні проєкти. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу інновації перетворюються на необхідність, а не на додаткову опцію розвитку. Підприємства, що активно впроваджують новітні технології, демонструють вищу продуктивність, кращу гнучкість та здатність швидко реагувати на зміну споживчих потреб [38; 50].

Ефективна система інноваційного менеджменту забезпечує узгодженість стратегічних цілей із можливостями технологічного зростання та створює підґрунтя для формування унікальних конкурентних переваг. Вона дозволяє структурувати процеси генерації ідей, відбору інноваційних рішень та їх комерціалізації. Значну роль відіграє також розвиток організаційної культури, яка сприяє творчості, підприємливості та відкритості до нових підходів. У цьому контексті особливо важливим стає вдосконалення інструментів стратегічного планування інновацій та оптимізація внутрішніх бізнес-процесів. Формування цілісної системи інноваційного менеджменту допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю, та підвищити ефективність управлінських рішень [58].

Таким чином, інноваційний розвиток підприємства є не лише необхідною умовою його виживання, а й основою для зміцнення позицій у динамічному

ринковому середовищі.

В сучасних умовах інновації - це стратегічний ресурс розвитку підприємства, що забезпечує його здатність швидко адаптуватися до змін, створювати нові продукти, підвищувати ефективність процесів і формувати довгострокові конкурентні переваги [32]. Це не лише впровадження нових технологій, а й системне оновлення бізнес-моделей, управлінських підходів та організаційної культури, що дозволяє підприємствам залишатися успішними в умовах цифровізації, глобалізації й постійної ринкової турбулентності [25].

Вперше поняття «інновації» з'явилося у працях австрійського економіста Йозефа Шумпетера на початку XX століття, зокрема в його фундаментальній роботі «Теорія економічного розвитку» (1911 р.) [12]. Під цим терміном Шумпетер розумів нові комбінації факторів виробництва, що приводять до економічного розвитку, тобто створення нової цінності та формування додаткових можливостей для зростання. До інновацій він відносив нові продукти, технологічні процеси, форми організації виробництва, нові ринки та джерела сировини, які здатні порушити усталену структуру ринку та спричинити якісні зміни в економіці.

Вважаємо, що інновації - це цілеспрямований процес створення, впровадження та комерціалізації нових продуктів, технологій, управлінських рішень або організаційних підходів, які забезпечують якісне вдосконалення діяльності підприємства та формують додаткову цінність для споживачів і бізнесу. Це комплекс змін, спрямованих на підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища та швидкого розвитку технологій [1; 21].

Характерними ознаками інновацій, як ключового елемента розвитку підприємства, слід вважати [14; 42]:

- новизну, що проявляється у створенні або застосуванні принципово нових рішень чи суттєвому вдосконаленні існуючих;
- цілеспрямованість, оскільки інновації реалізуються з метою підвищення ефективності, розв'язання конкретних проблем або досягнення стратегічних

цілей;

- практичну корисність, яка визначається здатністю інновації приносити економічний, соціальний або технологічний ефект;
- впроваджуваність, тобто можливість реального застосування інноваційного рішення у виробничих, комерційних чи управлінських процесах;
- комерційну цінність, що забезпечує створення додаткової вартості та конкурентних переваг;
- ризиковість, яка пов'язана з невизначеністю результатів і потребує ефективного управління інноваційними процесами.

Визначені ознаки комплексно відображають сутність інновацій як рушійної сили розвитку сучасних підприємств.

Інноваційними процесами необхідно цілеспрямовано керувати, оскільки вони пов'язані з високим рівнем невизначеності, складністю та потребою у значних ресурсах, що, у свою чергу, зумовило формування «інноваційного менеджменту», як окремої сфери наукових знань та управлінської діяльності. Він забезпечує системний підхід до планування, організації, мотивації та контролю процесів створення й упровадження нововведень, дозволяючи підприємствам максимально ефективно використовувати свій інноваційний потенціал. Інноваційний менеджмент об'єднує теоретичні концепції та практичні інструменти, спрямовані на підвищення результативності інноваційної діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг.

Вивчення історичного розвитку теорії інноваційного менеджменту важливе для глибокого розуміння еволюції підходів до управління нововведеннями та формування сучасних концепцій інноваційного розвитку підприємств. Це дозволяє простежити, як змінювалися уявлення про роль інновацій у економічному зростанні, які моделі та інструменти управління довели свою ефективність, а які втратили актуальність. Крім того, історичний аналіз дає змогу визначити закономірності розвитку інноваційних процесів, адаптувати найкращі світові практики до умов сучасного бізнес-середовища та підґрунтовувати вибір оптимальних управлінських рішень [32; 85].

Історичні етапи еволюційного розвитку теорії інноваційного менеджменту узагальнено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Історичні етапи еволюційного розвитку теорії інноваційного менеджменту

Історичний етап	Науковий підхід	Провідні вчені та їх внесок
1. Промислова революція (кінець XVIII – початок XIX ст.)	Механізація виробництва, стандартизація процесів	Адам Сміт – ідеї поділу праці для підвищення продуктивності; Джеймс Ватт – впровадження парової машини, яка сприяла новим технологічним змінам у промисловості.
2. Початковий етап наукового менеджменту (кінець XIX – початок XX ст.)	Рационалізація праці, підвищення ефективності виробництва	Фредерік Тейлор – принципи наукового менеджменту, підвищення ефективності праці; Генрі Форд – конвеєрне виробництво, стандартизація деталей для масового випуску продукції.
3. Етап бюрократичного управління (початок XX ст.)	Організаційна структура та контроль за діяльністю	Макс Вебер – концепція бюрократичної організації, яка сприяє ефективності управління за рахунок чіткої ієрархії та спеціалізації.
4. Етап розвитку системного підходу (1940–1950-ті роки)	Інновації як системний процес, управління комплексними організаціями	Йозеф Шумпетер – концепція «креативного руйнування», де інновації стають джерелом економічного розвитку; Пітер Друкер – вивчення інновацій як ключової функції менеджменту.
5. Поведінковий етап (1960-ті роки)	Врахування соціально-психологічних факторів у процесі впровадження інновацій	Дуглас Макгрегор – теорія X і Y, що пояснює мотивацію працівників до змін; Честер Барнард – роль неформальних організацій та міжособистісних стосунків у сприйнятті інновацій.
6. Соціально-технічний етап (1970-ті роки)	Взаємозв'язок соціальних і технологічних факторів в інноваційному розвитку	Том Бьорн і Енріке Грейнер – вплив соціального середовища на інновації, важливість підтримки персоналу для успішного впровадження технологій; Річард Вудман – роль культури у впровадженні інновацій.
7. Етап інтегрованого управління (1980-ті роки)	Інновації як комплексний процес, що охоплює всі рівні діяльності організації	Майкл Портер – конкурентна стратегія, яка включає інновації як один з інструментів отримання переваг; Том Пітерс – важливість гнучких структур для ефективного інноваційного розвитку.
8. Сучасний етап (2000-ті роки – до сьогодні)	Глобальні інноваційні екосистеми, відкриті інновації, мережеве управління	Генрі Чесбро – концепція «відкритих інновацій», де ключову роль відіграє співпраця з зовнішніми партнерами; Клейтон Крістенсен – теорія «підричних інновацій», вплив нових технологій на традиційні ринки.

Джерело: складено автором за [36; 46]

Представлені дані відображають основні етапи розвитку теорії інноваційного менеджменту, кожен з яких характеризується певним науковим підходом та внеском провідних вчених у розуміння й впровадження інновацій у бізнес.

Узагальнюючи відмінні підходи науковців щодо розуміння природи інноваційного менеджменту, необхідно виділити кілька головних аспектів, що представлено на рис. 1.1.

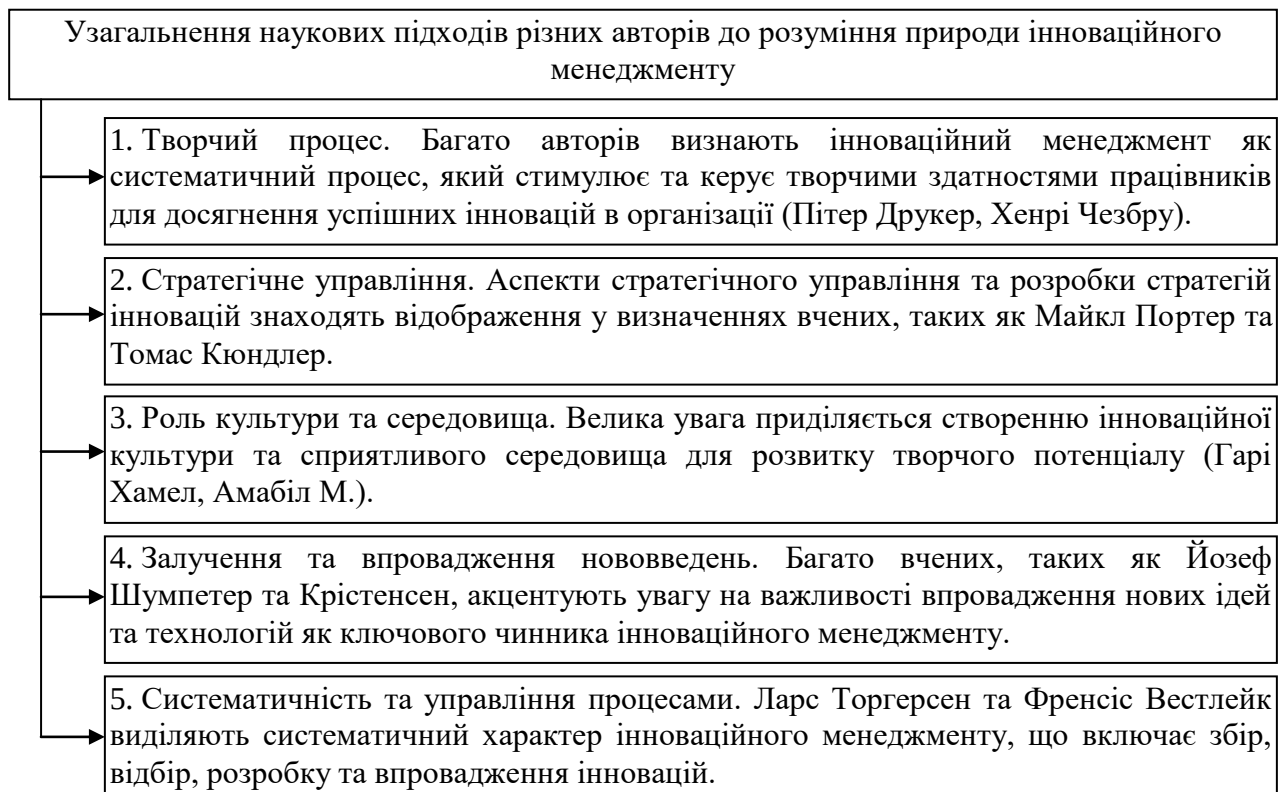


Рис. 1.1. Узагальнення наукових підходів різних авторів до розуміння природи інноваційного менеджменту

Джерело: складено автором за [36; 46]

Неоднозначність визначення підходів до трактування інноваційного менеджменту визначається різними поглядами та акцентами вчених, які по-різному оцінюють роль інновацій у сучасній економіці, структуру інноваційних процесів та механізми їх управління. Частина дослідників розглядає інноваційний менеджмент як систему організаційних, економічних і управлінських заходів, спрямованих на створення та впровадження нововведень [13; 50], тоді як інші акцентують увагу на стратегічному аспекті

інновацій і їх впливі на довгостроковий розвиток підприємства [33; 91]. Таке різноманіття підходів відображає складність інновацій як явища та необхідність комплексного бачення їх управління у динамічному ринковому середовищі.

Окремі наукові дефініції поняття «інноваційний менеджмент», які є найбільш розповсюдженими в фахових дослідженнях представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «інноваційний менеджмент» в науковій літературі

Автор	Визначення
Бондар Т.В. [9]	комплекс дій, спрямованих на розвиток, впровадження і комерціалізацію нових ідей та технологій для досягнення стратегічних цілей підприємства.
Буняк Н.М. [12]	процес планування, організації, керівництва та контролю інноваційної діяльності, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та ефективності компанії.
Гарбар Ж.В. [17]	діяльність, спрямована на створення умов для розробки та впровадження нововведень, орієнтованих на потреби ринку та клієнтів.
Дудар Т.Г. [25]	сукупність методів та підходів, за допомогою яких підприємство адаптує нові технології та ідеї для підвищення продуктивності та ефективності своєї діяльності.
Заїка Ю.Л. [32]	процес інтеграції нових технологій у всі етапи виробничого циклу з метою створення конкурентних переваг.
Ілляшенко С.М. [36]	система заходів, спрямованих на пошук, розробку та впровадження нових продуктів чи послуг, що сприяють зростанню та розвитку компанії.
Копитко М.І. [45]	означає застосування стратегічного планування для визначення, розробки та комерціалізації нових ідей, що забезпечують стійкий розвиток бізнесу.
Микитюк П.П. [50]	сукупність управлінських практик, що спрямовані на забезпечення постійного оновлення продуктів, послуг чи процесів у відповідь на зміни у ринкових умовах.
Мороз О.С. [54]	процес забезпечення ресурсів, умов та інфраструктури, необхідних для створення та впровадження інновацій у бізнесі.
Нестеренко С.В. [58]	організація і координація творчої діяльності працівників для розробки і реалізації нових ідей, що ведуть до розвитку підприємства.
Стадник В.В. [81]	застосування наукових знань і технологічних інструментів для формування нових конкурентоспроможних продуктів і послуг.
Череп А.В. [85]	стратегічна діяльність, спрямована на визначення перспективних напрямків розвитку та створення нових бізнес-моделей через інноваційні проекти.
Шевченко Л.С. [88]	полягає в постійному моніторингу та оцінці нових технологій і трендів для швидкого адаптування бізнесу до мінливих умов.
Юринець З.В. [91]	процес керування змінами, що включає розробку та впровадження інноваційних рішень, які покращують функціонування та ефективність організації.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу фахової літератури

За результатами проведеного дослідження вважаємо за можливе представити авторське узагальнене визначення поняття «інноваційний менеджмент», як систему науково обґрунтованих принципів, методів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання інноваційного потенціалу підприємства з метою забезпечення його стратегічного зростання та довгострокової конкурентоспроможності. Такий підхід підкреслює комплексність інноваційної діяльності, її інтегрованість у загальну систему управління та ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства.

Інноваційний менеджмент включає в себе ряд ключових якостей, які є притаманними ефективному розвитку та впровадженню інновацій, а саме [1; 8]:

1. Стратегічна спрямованість – здатність визначати пріоритетні напрями інноваційного розвитку та узгоджувати їх зі стратегією підприємства.
2. Гнучкість і адаптивність – можливість швидко реагувати на зміни ринкового середовища, технологічні нововведення та потреби споживачів.
3. Системність – інтеграція всіх етапів інноваційного процесу, від генерації ідей до комерціалізації та оцінки результатів.
4. Ризик-орієнтованість – здатність приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та мінімізувати потенційні втрати.
5. Організаційна та комунікативна ефективність – забезпечення взаємодії між підрозділами, мотивації персоналу та розвитку культури інновацій.
6. Аналітична компетентність – використання сучасних методів оцінки інноваційних ідей, прогнозування ефекту та контролю результатів.
7. Орієнтація на результат і комерціалізацію – прагнення перетворити інноваційні рішення на додаткову цінність для підприємства та його споживачів.

Визначені якості забезпечують комплексний і результативний підхід до управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

Значення інноваційного менеджменту у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства представлено на рис. 1.2.

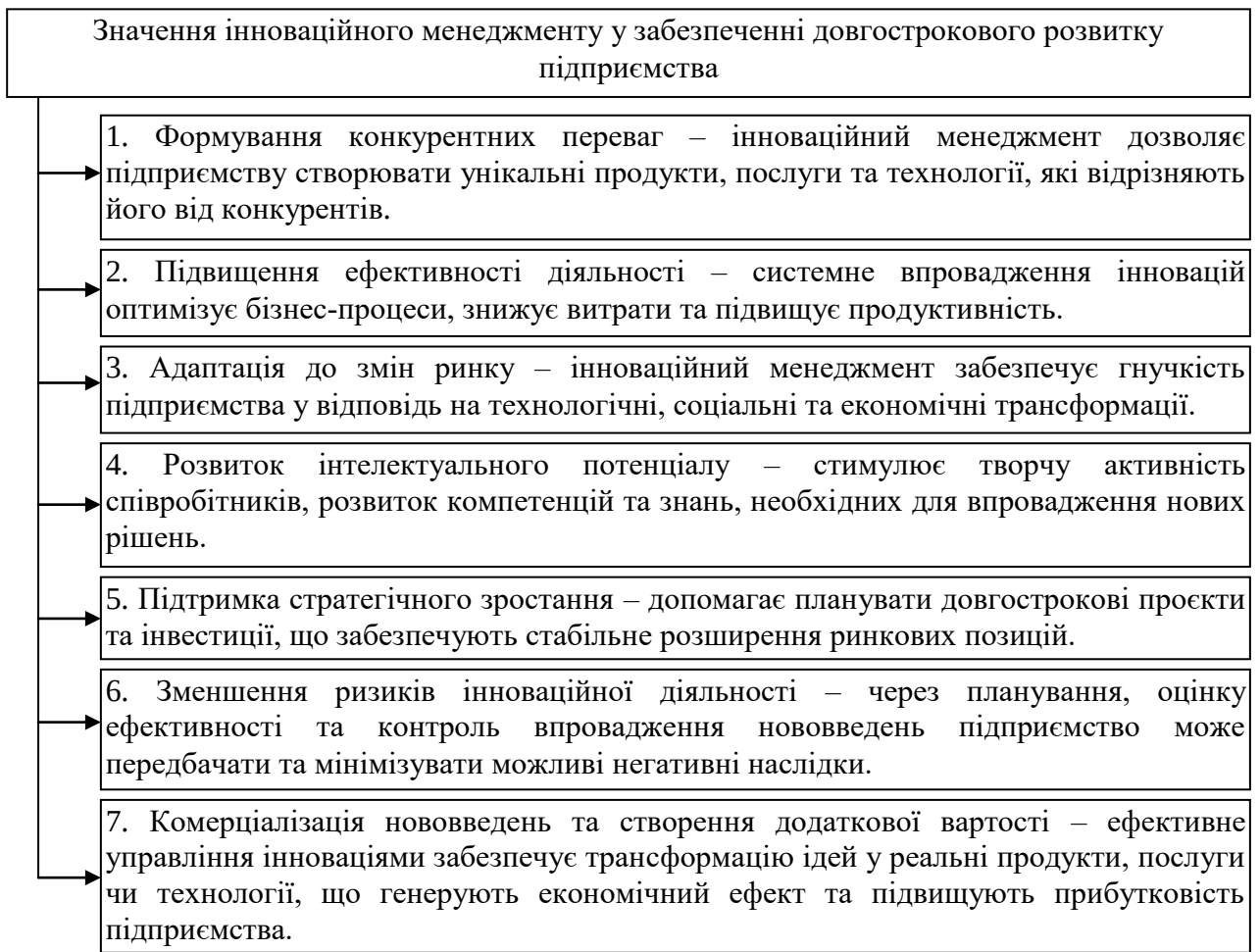


Рис. 1.2. Значення інноваційного менеджменту у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства

Джерело: складено автором за [58; 91]

Вважаємо, що метою інноваційного менеджменту є забезпечення системного та ефективного розвитку підприємства через створення, впровадження та комерціалізацію інноваційних рішень, що сприяють підвищенню його конкурентоспроможності, оптимізації бізнес-процесів, розвитку інтелектуального потенціалу та досягненню довгострокового стратегічного зростання.

Основні цілі інноваційного менеджменту полягають в наступному [7; 25]:

- створення новаторських продуктів або послуг;
- підвищення ефективності виробництва та оптимізація процесів;
- розширення ринкової частки та створення нових сегментів;
- підтримка сталого розвитку та збереження ресурсів;

- покращення якості та конкурентоспроможності продукції;
- залучення та утримання талановитого персоналу;
- створення інноваційної культури та підтримка творчого середовища.

Функції інноваційного менеджменту відображають основні напрями та механізми організації інноваційної діяльності на підприємстві, які забезпечують ефективне створення, впровадження та комерціалізацію нововведень. Вони демонструють, як системно управляти інноваційним потенціалом підприємства, координувати ресурси, контролювати процеси та оцінювати результати інноваційної діяльності [14].

Основні функції системи інноваційного менеджменту представлено на рис. 1.3.

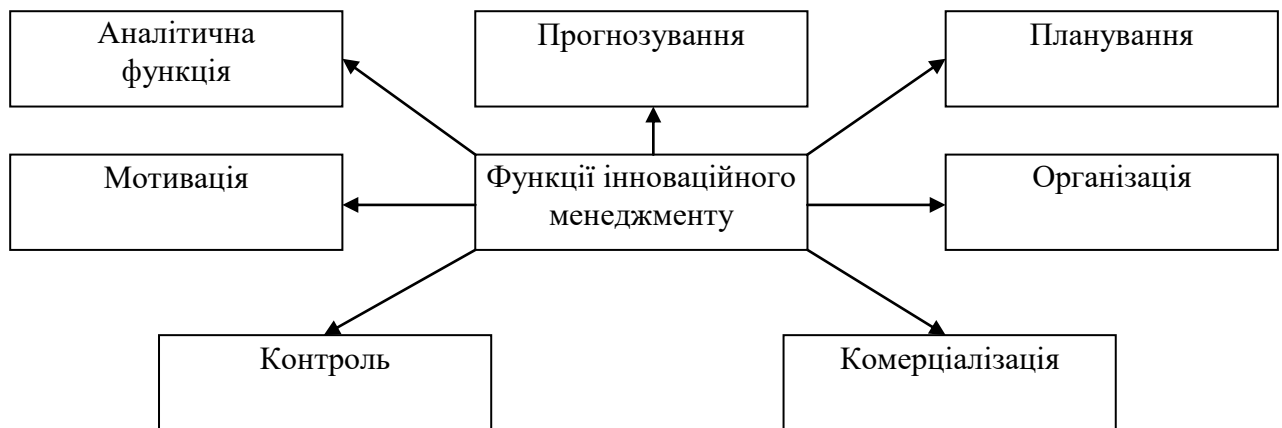


Рис. 1.3. Функції системи інноваційного менеджменту

Джерело: складено автором за [14; 32; 33]

Розглянемо основні функції системи інноваційного менеджменту більш детально [14; 32; 33]:

1. Аналітична функція – передбачає збір, обробку та аналіз інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, ринкові тенденції, технологічні інновації та конкурентне середовище. Вона дозволяє своєчасно виявляти потреби у нововведеннях та визначати потенційні напрями розвитку.

2. Функція прогнозування – полягає у передбаченні майбутніх тенденцій, можливих технологічних змін та ринкових потреб. Це дозволяє підприємству формувати стратегічні та тактичні плани інноваційного розвитку.

3. Функція планування – включає розробку конкретних інноваційних проєктів, визначення пріоритетів, ресурсного забезпечення та строків реалізації нововведень. Планування забезпечує системність та узгодженість інноваційної діяльності.

4. Організаційна функція – полягає у структуризації інноваційного процесу, розподілі обов’язків та створенні ефективної організаційної структури для впровадження нововведень.

5. Мотиваційна функція – спрямована на стимулювання творчої активності та зацікавленості працівників у розробці та впровадженні інновацій, використовуючи різні матеріальні та нематеріальні механізми заохочення.

6. Контрольна функція – передбачає оцінку ефективності реалізації інноваційних проєктів, моніторинг досягнення запланованих результатів та внесення коригувань у процес управління.

7. Функція комерціалізації – забезпечує перетворення інноваційних ідей у готові продукти, послуги або технології, що приносять економічну вигоду підприємству та сприяють зміцненню його ринкових позицій.

Таким чином, інноваційний менеджмент є ключовим механізмом забезпечення сталого розвитку підприємства, адже поєднує наукові підходи та практичні методи управління інноваціями. Він охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і комерціалізацію нововведень, забезпечуючи ефективне використання інноваційного потенціалу. Розвиток інноваційного менеджменту — від ідей Й. Шумпетера до сучасних стратегічних концепцій — відображає еволюцію економічної думки та управлінських практик. Його значення полягає у створенні конкурентних переваг, підвищенні продуктивності й адаптивності підприємства, стимулюванні інтелектуального та творчого потенціалу персоналу й зниженні ризиків інноваційної діяльності.

1.2. Формування системи інноваційного менеджменту підприємства

Системне управління інноваційним розвитком на підприємстві є важливим

фактором забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності у сучасних умовах ринкової економіки. Воно дозволяє підприємству не лише впроваджувати нові технології та продукти, а й ефективно координувати всі етапи інноваційного процесу. Формування системи інноваційного менеджменту забезпечує цілісність та узгодженість управлінських рішень, спрямованих на розвиток інноваційного потенціалу. Така система дозволяє своєчасно виявляти нові можливості, прогнозувати ринкові тенденції та визначати пріоритетні напрями технологічного оновлення [45].

Системне управління сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації ресурсів та зниженню ризиків впровадження інновацій. Воно формує організаційну культуру, яка стимулює творчість, креативність та активну участь персоналу у інноваційній діяльності. Інноваційний менеджмент є інструментом стратегічного планування та довгострокового розвитку підприємства. Його впровадження дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін ринку та технологічного середовища. Системний підхід до управління інноваціями сприяє комерціалізації нововведень та створенню додаткової економічної цінності [41].

Система інноваційного менеджменту на підприємстві представляє собою комплекс організаційних, економічних і управлінських заходів, спрямованих на ефективне створення, впровадження та комерціалізацію інноваційних рішень. Вона поєднує процеси планування, організації, мотивації, контролю та оцінки результатів інноваційної діяльності, забезпечуючи узгодженість стратегічних цілей підприємства з його інноваційним потенціалом. Така система дозволяє системно управляти ресурсами, оптимізувати бізнес-процеси, мінімізувати ризики та стимулювати розвиток творчого і професійного потенціалу персоналу. Крім того, вона формує умови для швидкої адаптації до змін ринку та технологічного середовища, забезпечуючи стійке зростання та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Ефективна система інноваційного менеджменту дає можливість підприємству [16; 34]:

- постійно вдосконалювати свою діяльність, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток на ринку;
- забезпечувати сталу конкурентну перевагу за рахунок впровадження інновацій;
- швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- ефективно генерувати, відбирати та впроваджувати нові ідеї;
- підвищувати ефективність використання ресурсів;
- створювати та комерціалізувати нові продукти/послуги/технології;
- формувати інноваційну культуру в організації.

Принципи функціонування системи інноваційного менеджменту визначають основні підходи, правила та керівні засади, які забезпечують ефективну організацію та реалізацію інноваційної діяльності на підприємстві. Вони формують методологічну основу управління інноваційними процесами, визначають порядок планування, прийняття рішень, розподілу ресурсів, мотивації персоналу та контролю результатів. Дотримання цих принципів дозволяє забезпечити системність, узгодженість та стратегічну спрямованість інноваційного менеджменту, а також підвищити його здатність створювати додаткову економічну та конкурентну цінність для підприємства [65].

Принципи функціонування системи інноваційного менеджменту на підприємстві наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи функціонування системи інноваційного менеджменту підприємства

Принцип	Зміст та призначення
1	2
Системність	Передбачає інтеграцію всіх етапів інноваційного процесу від генерації ідей до комерціалізації та оцінки результатів.
Стратегічна спрямованість	Орієнтація інноваційної діяльності на досягнення довгострокових цілей та конкурентних переваг підприємства.
Науковість і обґрунтованість	Використання сучасних методів аналізу, прогнозування та планування інноваційних процесів.
Гнучкість та адаптивність	Можливість швидко реагувати на зміни ринкового та технологічного середовища.
Ефективне використання ресурсів	Раціональний розподіл фінансових, матеріальних та людських ресурсів для реалізації інноваційних проектів.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Мотивація та стимулювання персоналу	Заохочення творчої активності та залучення співробітників до розробки та впровадження нововведень.
Контроль та оцінка результатів	Моніторинг процесів, оцінка ефективності інновацій та внесення необхідних коригувань.
Комерціалізація інновацій	Забезпечення перетворення інноваційних ідей у продукти, послуги чи технології, що створюють додаткову цінність для підприємства.

Джерело: складено автором за [17; 32; 46]

Дотримання принципів інноваційного менеджменту є ключовим фактором успішного розвитку підприємства в умовах сучасної динамічної економіки. Вони сприяють формуванню гнучкої та адаптивної організаційної культури, яка здатна оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та технологічного середовища.

Загальна схема інноваційного менеджменту, як системи представлена на рис. 1.4.

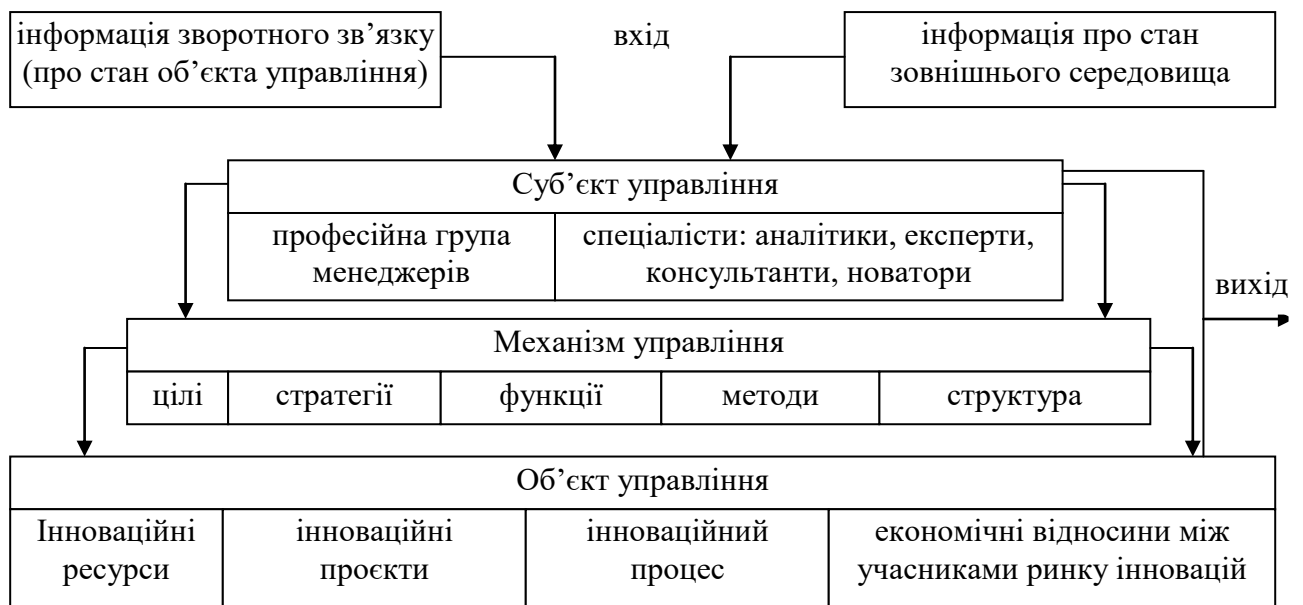


Рис. 1.4. Загальна схема інноваційного менеджменту, як системи

Джерело: складено автором за [41; 56]

Система управління інноваційним менеджментом складається з двох взаємопов'язаних ланок або підсистем: керуючої підсистеми та керованої підсистеми. Керуюча підсистема (суб'єкт управління) відповідає за формування

стратегії, прийняття управлінських рішень, планування та координацію інноваційних процесів [41; 56].

Основні функції та роль суб'єктів управління інноваціями на підприємстві представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні функції та роль суб'єктів управління інноваціями на підприємстві

Суб'єкт управління	Основні функції та роль у інноваційній діяльності
Власники або керівництво підприємства	Визначають стратегічні пріоритети інноваційного розвитку, затверджують ресурси та приймають ключові управлінські рішення.
Відділ інновацій або R&D підрозділ	Генерує інноваційні ідеї, розробляє нові продукти та технології, проводить дослідження і тестування інновацій.
Фінансовий підрозділ	Забезпечує фінансування інноваційних проєктів, контролює ефективність використання ресурсів та рентабельність нововведень.
Маркетинговий підрозділ	Аналізує потреби ринку, оцінює комерційний потенціал інновацій та сприяє їх впровадженню на ринку.
Виробничі підрозділи	Реалізують інноваційні технології та продукти у виробничих процесах, адаптують нововведення до практичних умов.
Персонал підприємства	Бере участь у генерації ідей, впровадженні інновацій та забезпечує підтримку інноваційної культури в організації.
Зовнішні партнери та постачальники	Надають технології, знання та ресурси для реалізації інноваційних проєктів, сприяють комерціалізації та інтеграції нововведень.

Джерело: складено автором за [15; 26]

Керована підсистема (об'єкти управління) включає ресурси, процеси та структури підприємства, що безпосередньо реалізують інноваційні проєкти, впроваджують нові технології та продукти. Взаємодія цих підсистем забезпечує цілісність, ефективність та стратегічну спрямованість інноваційної діяльності підприємства [9].

Характеристика змісту та ролі головних об'єктів управління у інноваційній діяльності підприємства представлена у табл. 1.5.

Отже, суб'єкти управління координують процеси, приймають стратегічні рішення та стимулюють розвиток інноваційного потенціалу, тоді як об'єкти управління включають ресурси, процеси та проєкти, що реалізують інновації на практиці. Така взаємодія забезпечує системність, узгодженість та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 1.5

Характеристика змісту та ролі головних об'єктів управління у інноваційній діяльності підприємства

Об'єкт управління	Зміст та роль у інноваційній діяльності
Інноваційний потенціал підприємства	Комплекс ресурсів, знань, технологій та компетенцій, що забезпечують можливість розробки та впровадження інновацій.
Інноваційні проекти та продукти	Конкретні ідеї, розробки, технології або нові продукти, які реалізуються у виробничій чи комерційній діяльності.
Бізнес-процеси	Організаційні та виробничі процеси, що потребують вдосконалення або оптимізації через впровадження інновацій.
Технологічні ресурси	Машини, обладнання, програмне забезпечення та інші технологічні засоби, що використовуються для реалізації нововведень.
Фінансові ресурси	Капітал, інвестиції, гранти та інші джерела фінансування інноваційної діяльності.
Інформаційні ресурси	Дані, аналітика, науково-технічна та ринкова інформація, що підтримують прийняття рішень у процесі інновацій.
Кадровий потенціал	Персонал, його компетенції, знання та мотивація, що забезпечують ефективне впровадження та розвиток інновацій.

Джерело: складено автором за [9; 27]

Управління інноваційним менеджментом є системним процесом, який забезпечує планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль інноваційної діяльності на підприємстві. Він спрямований на ефективне використання ресурсів, розвиток інтелектуального потенціалу та впровадження нових продуктів, технологій і процесів. Завдяки системності цей процес дозволяє підприємству узгоджувати стратегічні цілі з інноваційними ініціативами, мінімізувати ризики та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність [27].

Етапи організації процесу інноваційного менеджменту на підприємстві можна описати наступним чином (рис. 1.5). Отже, система інноваційного менеджменту включає послідовні етапи від генерації ідей до їх комерціалізації, що забезпечує комплексне управління інноваційною діяльністю.



Рис. 1.5. Етапи організації процесу інноваційного менеджменту на підприємстві

Джерело: складено автором за [42]

Кожен етап передбачає планування, організацію, мотивацію та контроль, спрямовані на ефективне використання ресурсів і розвиток інтелектуального потенціалу підприємства. Такий системний підхід дозволяє мінімізувати ризики, підвищити результативність впровадження нововведень і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства [42].

У сучасних умовах розвитку бізнесу та технологій ефективно впровадження інновацій неможливе без використання спеціальних інструментів інноваційного менеджменту. Ці інструменти забезпечують систематизацію процесів генерації ідей, планування, організації, контролю та комерціалізації

нововведень, дозволяючи підприємствам ефективно управляти своїм інноваційним потенціалом. Вони включають методи аналізу ринку, оцінки ефективності інновацій, управління проектами, стимулювання творчої активності персоналу та інтеграцію нових технологій у виробничі та бізнес-процеси. Використання таких інструментів сприяє підвищенню швидкості адаптації до змін ринкових умов, мінімізації ризиків та створенню додаткової економічної та конкурентної цінності. Крім того, вони дозволяють підприємствам системно впроваджувати інноваційні рішення та забезпечують узгодженість стратегічних цілей із конкретними діями у сфері інновацій [38].

Сучасні інструменти інноваційного менеджменту, які доцільно використовувати на підприємствах узагальнено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Сучасні інструменти інноваційного менеджменту підприємства

Інструмент	Зміст та призначення	Переваги застосування
1	2	3
Брейнштормінг (генерація ідей)	Колективне обговорення ідей без попередньої критики, спрямоване на створення великої кількості інноваційних пропозицій.	Сприяє креативності, активізує командну роботу, дозволяє знайти нестандартні рішення.
Системний аналіз та SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища для вибору пріоритетних напрямів інновацій.	Забезпечує стратегічну орієнтацію інноваційної діяльності та зменшує ризики невдалих рішень.
Управління проектами	Планування, організація, контроль та реалізація інноваційних проєктів із визначенням термінів, ресурсів і відповідальних осіб.	Підвищує ефективність впровадження інновацій, дозволяє відстежувати виконання та забезпечує координацію підрозділів.
Технологічний аудит та скринінг технологій	Аналіз наявних технологій та їх потенційної придатності для підприємства, оцінка нових технологічних рішень.	Допомагає обрати найбільш ефективні технології та оптимізувати виробничі процеси.
Методи прогнозування і сценарного планування	Використання аналітичних моделей для передбачення розвитку ринку, технологій і потреб споживачів, складання альтернативних сценаріїв розвитку.	Дозволяє ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення та знижувати ризики інноваційної діяльності.
Системи управління знаннями	Організація збору, збереження, обробки та передачі знань для підтримки інноваційних процесів.	Забезпечує ефективне використання накопиченого досвіду та прискорює впровадження нововведень.

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Мотиваційні та стимулювальні механізми	Використання матеріальних (премії, бонуси) і нематеріальних (визнання, кар'єрний розвиток) стимулів для залучення персоналу до інноваційної діяльності.	Сприяє підвищенню активності та творчого потенціалу співробітників, формує інноваційну культуру.
Комерціалізація та патентна діяльність	Перетворення інноваційних ідей у готові продукти, послуги або технології, захист інтелектуальної власності та монетизація інновацій.	Забезпечує економічну віддачу від інновацій, підвищує ринкову цінність підприємства та захищає розробки від копіювання.

Джерело: складено автором за [12; 25]

Отже, визначені інструменти інноваційного менеджменту є необхідним елементом забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного динамічного ринку.

В процесі формування системи інноваційного менеджменту важливим є застосування сучасних інноваційних концепцій та стратегій, які забезпечують ефективне планування, впровадження та комерціалізацію нововведень. Такі концепції дозволяють підприємству своєчасно реагувати на зміни ринку, технологічного середовища та конкурентного середовища, визначати пріоритетні напрями інноваційної діяльності та підвищувати ефективність використання ресурсів [1].

До переліку сучасних інноваційних концепцій, які використовуються в управлінні підприємством доцільно віднести наступні [9; 16; 30]:

1. Концепція відкритих інновацій (Open Innovation). Передбачає активне залучення зовнішніх джерел знань, технологій та ідей у процес розробки інновацій. Підприємство не обмежується власними ресурсами, а використовує партнерства, спільні проєкти та ліцензування для швидшого впровадження нововведень.

2. Концепція безперервних інновацій (Continuous Innovation). Спрямована на постійне вдосконалення продуктів, послуг та процесів підприємства. Підприємства регулярно впроваджують невеликі, але систематичні поліпшення, що забезпечує їх конкурентоспроможність та адаптацію до змін ринку.

3. Концепція радикальних інновацій (Radical Innovation). Орієнтована на

створення принципово нових продуктів, технологій або бізнес-моделей, які суттєво змінюють ринок або створюють нові ринки. Ця концепція високоризикова, але потенційно дуже вигідна для підприємства.

4. Концепція інкрементальних інновацій (Incremental Innovation). Полягає у послідовному вдосконаленні наявних продуктів, технологій та процесів. Цей підхід менш ризикований і дозволяє підприємству стабільно підтримувати свою конкурентоспроможність.

5. Концепція інноваційного лідерства (Innovation Leadership). Підприємство прагне бути першим на ринку з новими продуктами або технологіями. Вона передбачає активні інвестиції у R&D, розвиток корпоративної культури інновацій та швидке впровадження нововведень.

6. Концепція технологічного партнерства та кооперації. Передбачає співпрацю з іншими компаніями, науковими установами та стартапами для об'єднання ресурсів та знань у процесі розробки інновацій. Це дозволяє зменшити витрати та ризики інноваційної діяльності.

7. Концепція стійких інновацій (Sustainable Innovation). Орієнтована на створення інновацій, що враховують екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства. Мета - досягнення економічної вигоди при збереженні ресурсів та підвищенні соціальної відповідальності.

Використання сучасних стратегій інноваційного розвитку сприяє формуванню гнучкої організаційної структури, стимулюванню творчого потенціалу персоналу та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства [30].

Характеристика видів інноваційних стратегій підприємства представлена у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Характеристика видів інноваційних стратегій підприємства

Назва стратегії	Характеристика	Переваги та ризики
1	2	3
Лідерська (наступальна)	Першими виводять на ринок радикальні (проривні) інновації, створюють нові ринки	Висока прибутковість, монопольні переваги; високі витрати, ризик провалу

Продовження таблиці 1.7

1	2	3
Імітаційна (захисна)	Швидко копіюють та вдосконалюють інновації лідерів, «другі, але кращі»	Нижчі витрати на R&D, швидке вихід на ринок; залежність від лідерів
Піонерська (дослідницька)	Постійний пошук радикальних нововведень, створення технологій майбутнього	Можливість стати лідером у новій галузі; дуже високий ризик і довгий термін окупності
Традиційна (консервативна)	Вдосконалення існуючих продуктів (інкрементальні інновації), мінімізація ризику	Стабільність, низький ризик; поступова втрата конкурентоспроможності
Залежна	Виконання інноваційних замовлень великих компаній, субпідрядники	Стабільні замовлення; відсутність власного бренду та низька додана вартість
Поглиналина (стратегія придбання)	Купівля інноваційних стартапів чи патентів замість власної розробки	Швидке отримання інновацій; висока вартість угод, ризик невдалої інтеграції
Маркетингова (стратегія диференціації)	Інновації в дизайні, упаковці, маркетингу, сервісі при незмінному ядрі продукту	Швидке зростання продажів; легко копіюється конкурентами
Стратегія «ніші»	Створення вузькоспеціалізованих інноваційних продуктів для невеликої групи споживачів	Висока маржа, низька конкуренція; залежність від однієї ніші
Стратегія «очікування»	Чекають, поки ринок дозріє, потім швидко входять з покращеним продуктом	Низькі початкові витрати; ризик пропустити «вікно можливостей»
Відкритих інновацій	Активне використання зовнішніх ідей, співпраця зі стартапами, університетами, краудсорсинг	Прискорення інновацій, зниження витрат; складність управління інтелектуальною власністю

Джерело: складено автором за [17; 49]

Таким чином, формування системи інноваційного менеджменту є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Воно передбачає інтеграцію стратегічних, організаційних, фінансових та кадрових ресурсів для ефективного впровадження інноваційних процесів. Використання сучасних інструментів і концепцій інноваційного менеджменту дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін ринкового та технологічного середовища. Розробка та впровадження інноваційних стратегій сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, розвитку творчого потенціалу персоналу та формуванню інноваційної культури. У підсумку, добре вибудована система інноваційного менеджменту не лише забезпечує підприємству стабільність у динамічних умовах, а й

створює передумови для довгострокового зростання та розширення можливостей на конкурентному ринку. Вона формує стратегічну гнучкість, підтримує інноваційні ініціативи та підсилює здатність компанії генерувати нові цінності для споживачів.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління інноваціями підприємства

Вивчення методичних аспектів оцінки ефективності управління інноваціями підприємства є надзвичайно важливим у сучасних умовах швидкозмінного ринкового середовища. Воно дозволяє визначити, наскільки раціонально та результативно використовуються ресурси підприємства для впровадження нововведень. Аналіз ефективності управління інноваціями допомагає своєчасно виявляти проблемні зони та недоліки в організації інноваційних процесів [41].

Різні підходи до оцінки дозволяють сформувати об'єктивну картину результативності інноваційної діяльності та забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вони сприяють підвищенню продуктивності, оптимізації витрат і більш ефективному плануванню інноваційних проєктів. Дослідження методичних аспектів оцінки ефективності дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії до змін ринкових та технологічних умов. Це також створює основу для порівняння результатів різних інноваційних проєктів і підрозділів [55; 65].

Процес оцінки ефективності управління інноваціями підприємства являє собою систематичну діяльність з аналізу, вимірювання та оцінки результатів інноваційної діяльності, спрямовану на визначення ступеня досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Він включає збір даних про використання ресурсів, виконання інноваційних проєктів, впровадження нових продуктів, технологій і процесів, а також оцінку економічних, технологічних і

соціальних результатів інновацій.

Цей процес дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, визначати ефективність управлінських рішень, оптимізувати інноваційні процеси та забезпечувати прийняття обґрунтованих управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Метою оцінки ефективності управління інноваціями є визначення ступеня досягнення підприємством стратегічних і тактичних цілей у сфері інноваційної діяльності, а також виявлення сильних і слабких сторін управлінських процесів. Вона спрямована на оптимізацію використання ресурсів, підвищення результативності інноваційних проектів та забезпечення економічної та конкурентної ефективності підприємства. Крім того, оцінка дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення, стимулювати персонал до активної участі в інноваційній діяльності та забезпечувати довгостроковий розвиток організації [68].

Задачі оцінки ефективності управління інноваціями на підприємстві можна описати наступним чином [55; 62]:

- аналіз результативності інноваційної діяльності – визначення ступеня досягнення стратегічних та тактичних цілей у сфері інновацій, оцінка впроваджених проектів, продуктів і технологій;

- виявлення сильних і слабких сторін управління інноваціями – оцінка ефективності організаційних, фінансових та кадрових ресурсів, що задіяні в інноваційних процесах;

- оптимізація використання ресурсів – визначення ефективності розподілу фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів для підвищення результативності інноваційних проектів;

- оцінка економічної та комерційної доцільності інновацій – визначення рентабельності нововведень, їх впливу на прибутковість та конкурентоспроможність підприємства;

- моніторинг і контроль процесів інноваційного менеджменту – своєчасне виявлення відхилень від плану та коригування управлінських рішень;

- стимулювання інноваційної активності персоналу – оцінка внеску співробітників у реалізацію інновацій та ефективності мотиваційних механізмів;

- підтримка стратегічного планування – формування рекомендацій щодо вибору пріоритетних напрямів розвитку інновацій та розробки довгострокових стратегій.

Процес оцінки ефективності управління інноваціями підприємства включає ряд етапів, які забезпечують комплексний та системний підхід до аналізу інноваційної діяльності. Такий підхід дозволяє підприємству підвищити ефективність інноваційної діяльності, мінімізувати ризики і забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність [39].

Характеристика поетапного процесу оцінки ефективності управління інноваціями на підприємстві представлена у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Характеристика поетапного процесу оцінки ефективності управління
інноваціями на підприємстві

Етап процесу	Підетапи	Зміст та призначення
Підготовчий етап	1.1 Визначення цілей оцінки 1.2 Формування критеріїв та показників ефективності	Встановлення основних завдань оцінки, підбір методик та визначення ключових показників для аналізу інноваційної діяльності.
Збір та обробка інформації	2.1 Збір даних про інноваційні проекти 2.2 Збір даних про ресурси та витрати 3. Оцінка результатів впровадження інновацій	Накопичення інформації щодо використаних ресурсів, виконаних проектів та досягнутих результатів для подальшого аналізу.
Аналіз і оцінка ефективності	3.1 Порівняння фактичних та планових показників 3.2 Виявлення сильних і слабких сторін 3.3 Оцінка економічної та технологічної ефективності	Систематичне оцінювання результатів інноваційної діяльності, визначення проблемних зон та потенційних ризиків.
Формування рекомендацій	4.1 Розробка пропозицій щодо оптимізації процесів 4.2 Коригування управлінських рішень	Підготовка рекомендацій для підвищення ефективності управління інноваціями та поліпшення ресурсного забезпечення.

Продовження таблиці 1.8

1	2	3
Впровадження та контроль	5.1 Реалізація коригувальних заходів 5.2 Моніторинг результатів та контроль ефективності	Здійснення практичних заходів щодо поліпшення інноваційної діяльності та контроль за результатами для забезпечення безперервного вдосконалення.

Джерело: складено автором за [32; 43]

Отже, процес оцінки ефективності управління інноваціями на підприємстві включає послідовні етапи від підготовки до впровадження та контролю коригувальних заходів. Він передбачає збір та аналіз інформації про інноваційні проекти, ресурси та результати їх реалізації, що дозволяє виявляти сильні і слабкі сторони управління. На основі отриманих даних формуються рекомендації щодо оптимізації інноваційних процесів та підвищення ефективності управлінських рішень. Такий системний підхід забезпечує підвищення результативності інноваційної діяльності та стійкий розвиток підприємства [32].

Для оцінки ефективності інноваційного менеджменту використовується комплекс методів, які дозволяють всебічно аналізувати результати інноваційної діяльності. Ці методи поділяються на кількісні, що забезпечують числову оцінку ефективності за фінансовими, технічними та ринковими показниками, та якісні, які враховують стратегічні, організаційні, соціальні та креативні аспекти інноваційної діяльності. Застосування обох груп методів дозволяє отримати об'єктивну картину результативності управління інноваціями та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Такий підхід забезпечує баланс між економічною доцільністю та стратегічним розвитком підприємства.

Кількісні методи оцінки ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві дозволяють вимірювати результативність інноваційної діяльності за допомогою числових показників. До основних методів належать [12; 13; 25]:

1. Фінансові показники:

- оцінка рентабельності інноваційних проектів (ROI, NPV, IRR);
- Аналіз витрат на дослідження та розробки (R&D) та їх співвідношення з

прибутком від інновацій;

- вимірювання ефекту від комерціалізації нових продуктів або технологій.

2. Показники продуктивності та ефективності процесів:

- час впровадження інноваційних проектів;
- кількість реалізованих інноваційних ідей та продуктів;
- частка інновацій у загальному обсязі продукції підприємства.

3. Техніко-технологічні показники:

- впровадження нових технологій і їх вплив на продуктивність;
- рівень автоматизації та модернізації виробничих процесів.

4. Ринкові показники:

- частка ринку, завойована завдяки інноваційним продуктам;
- динаміка продажів нових продуктів;
- позиція підприємства у порівнянні з конкурентами за інноваційною активністю.

Використання кількісних методів дозволяє об'єктивно оцінити економічну та операційну ефективність інноваційних заходів, порівнювати результати різних проектів та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Якісні методи оцінки ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві дозволяють аналізувати нематеріальні, стратегічні та організаційні аспекти інноваційної діяльності, які важко виразити у числових показниках. До основних методів належать [12; 13; 25]:

1. Експертні оцінки:

- залучення фахівців та консультантів для оцінки якості управління інноваційними процесами;
- виявлення сильних і слабких сторін системи інноваційного менеджменту.

2. Метод сценарного аналізу:

- оцінка потенційних результатів впровадження інновацій у різних стратегічних та ринкових умовах;
- прогнозування наслідків прийнятих управлінських рішень.

3. Метод анкетування та опитування персоналу:

- визначення рівня мотивації, залученості та креативного потенціалу співробітників у реалізації інноваційних проектів;

- оцінка корпоративної культури та інноваційного клімату в організації.

4. Метод SWOT-аналізу:

- виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз інноваційної діяльності підприємства;

- формування стратегічних рекомендацій щодо покращення інноваційного управління.

5. Метод Дельфі:

- послідовне опитування групи експертів для досягнення узгодженої оцінки ефективності інноваційних рішень.

Застосування якісних методів дозволяє визначити стратегічну цінність інновацій, оцінити ризики, підвищити ефективність організаційних та управлінських рішень, а також забезпечує інтеграцію людського та інтелектуального потенціалу у систему інноваційного менеджменту [12].

Узагальнений опис переваг, недоліків та доцільних сфер використання кількісних і якісних методів оцінки ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві представлено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Узагальнений опис переваг, недоліків та доцільних сфер використання кількісних і якісних методів оцінки ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві

Тип методів	Переваги	Недоліки	Доцільні сфери використання
Кількісні методи	- забезпечують об'єктивну та точну оцінку результатів у числовому виразі; - дозволяють порівнювати різні проекти та визначати економічну ефективність; - сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та контролю за виконанням плану.	- не враховують якісні аспекти, стратегічні та соціальні ефекти; - можуть не повністю відображати інноваційний потенціал та креативний внесок персоналу; - залежність від достовірності та повноти даних.	- оцінка фінансової ефективності інноваційних проектів; - аналіз продуктивності та рентабельності впроваджених інновацій; - контроль використання ресурсів та економічних результатів.

Продовження таблиці 1.9

Якісні методи	- враховують стратегічні, організаційні та соціальні аспекти інновацій; - дозволяють оцінювати потенціал персоналу, інноваційну культуру та ризики; - сприяють формуванню довгострокових стратегічних рішень.	- суб'єктивність оцінок експертів або персоналу; - важко кількісно порівнювати результати; - можуть бути трудомісткими та потребувати часу для збору та аналізу даних.	- оцінка ефективності управлінських рішень та інноваційних стратегій; - аналіз корпоративної культури та мотивації персоналу; - прогнозування розвитку інновацій та визначення стратегічних напрямів.
---------------	---	--	---

Джерело: складено автором за [12; 13; 25]

Кількісні та якісні методи оцінки ефективності інноваційного менеджменту доповнюють один одного, забезпечуючи всебічний аналіз інноваційної діяльності підприємства. Кількісні методи дозволяють об'єктивно вимірювати економічні та технічні результати впроваджених інновацій, тоді як якісні враховують стратегічні, організаційні та соціальні аспекти. Використання обох підходів підвищує точність оцінки, сприяє оптимізації управлінських рішень та ефективному використанню ресурсів. Такий комплексний підхід забезпечує стійкий розвиток підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Необхідність окремого розгляду системи показників оцінки ефективності реалізації інноваційних проєктів обумовлена складністю та багатогранністю інноваційної діяльності на сучасних підприємствах. Впровадження нових продуктів, технологій або процесів потребує не лише ресурсів, але й чіткого контролю результативності на кожному етапі реалізації. Система показників дозволяє оцінювати економічний, технічний та стратегічний ефект від інновацій, а також виявляти проблемні зони та ризики. Такий підхід забезпечує своєчасне коригування управлінських рішень і підвищує ймовірність успішного завершення проєктів [27].

Система фінансових показників оцінювання ефективності реалізації інноваційних проєктів на підприємстві представлена у табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Система фінансових показників оцінювання ефективності реалізації
інноваційних проектів на підприємстві

Показник	Методика розрахунку	Призначення / інтерпретація
1	2	3
Чистий приведений дохід (NPV)	$NPV = \sum(CF_t / (1+r)^t) - I$, де CF_t – грошовий потік у період t , r – ставка дисконтування, I – початкові інвестиції	Визначає абсолютний економічний ефект проекту з урахуванням часу грошей; позитивне NPV свідчить про доцільність інвестицій
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	IRR – ставка дисконтування, при якій $NPV = 0$	Показує прибутковість інноваційного проекту; проект приймається, якщо IRR перевищує вартість капіталу
Індекс прибутковості (PI)	$PI = \sum(CF_t / (1+r)^t) / I$	Визначає відношення приведених грошових потоків до інвестицій; $PI > 1$ свідчить про ефективність проекту
Термін окупності (PP)	PP = період, протягом якого кумулятивний грошовий потік дорівнює початковим інвестиціям	Показує, за який час інвестиції будуть відшкодовані; коротший термін – менший ризик
Рентабельність інвестицій (ROI)	$ROI = (\text{Сумарний прибуток від інвестицій} - \text{Ініціальні витрати}) / \text{Ініціальні витрати} \times 100\%$	Визначає відносний економічний ефект інвестицій; чим вище ROI, тим ефективніший проект
Дисконтований період окупності (DPP)	DPP = період, протягом якого дисконтовані грошові потоки покривають початкові інвестиції	Враховує ефект часу грошей при оцінці окупності; дозволяє порівнювати проекти з різними потоками
Коефіцієнт ефективності інвестицій (EI)	$EI = \text{Сумарна дисконтована вартість грошових потоків} / \text{Початкові інвестиції}$	Показує співвідношення вигоди та витрат; $EI > 1$ свідчить про ефективність проекту

Джерело: складено автором за [55; 62]

Таким чином, формування системи інноваційного менеджменту є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Воно передбачає інтеграцію стратегічних, організаційних, фінансових та кадрових ресурсів для ефективного впровадження інноваційних процесів. Використання сучасних інструментів і концепцій інноваційного менеджменту дозволяє підприємству своєчасно

адаптуватися до змін ринкового та технологічного середовища. Розробка та впровадження інноваційних стратегій сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, розвитку творчого потенціалу персоналу та формуванню інноваційної культури. У підсумку, добре вибудована система інноваційного менеджменту забезпечує підприємству стабільність у динамічних умовах, формує стратегічну гнучкість і підсилює здатність компанії генерувати нові цінності для споживачів.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розвитку інноваційної діяльності підприємств

Розвиток нормативно-правового забезпечення у сфері регулювання інноваційної діяльності підприємств є надзвичайно важливим у сучасних умовах інтенсивного технологічного прогресу та глобальної конкуренції. Чітка правова база створює умови для безпечного та ефективного впровадження інноваційних проектів, захисту інтелектуальної власності та залучення інвестицій. Вона визначає правила взаємодії підприємств із державними органами, фінансовими установами та науковими закладами, що забезпечує стабільність і передбачуваність інноваційної діяльності [65].

Розробка та вдосконалення законодавчих актів сприяє стимулюванню науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, впровадженню нових технологій та підвищенню конкурентоспроможності продукції. Нормативно-правове регулювання дозволяє створювати ефективні механізми підтримки інновацій, включаючи податкові пільги, гранти та державні програми. Воно забезпечує захист прав усіх учасників інноваційного процесу та мінімізує ризики юридичних спорів. Крім того, правові норми сприяють стандартизації процесів впровадження інновацій і контролю за їх відповідністю міжнародним вимогам.

Відсутність ефективного нормативно-правового забезпечення може гальмувати розвиток інновацій, зменшувати інвестиційну привабливість та збільшувати ризики підприємств. Системне правове регулювання стає

ключовим фактором формування сприятливого інноваційного середовища та інтеграції підприємств у глобальні технологічні ланцюги. Отже, розвиток нормативно-правового забезпечення є необхідною умовою для ефективного управління інноваціями та сталого розвитку підприємств [56].

Основні напрями нормативно-правового регулювання інноваційної діяльності підприємств в Україні включають комплекс заходів і положень, що створюють правові умови для ефективного впровадження інновацій, захисту інтелектуальної власності та стимулювання науково-технічного розвитку. Основні напрямки можна відобразити наступним чином [81; 91]:

1. Регулювання інтелектуальної власності:

- законодавче визначення прав на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, торговельні марки та авторські права;
- створення механізмів охорони та захисту інтелектуальної власності, включаючи патентну систему та ліцензування технологій;
- забезпечення правової підтримки комерціалізації інновацій, передачі технологій та франчайзингу.

2. Державне стимулювання інноваційної діяльності:

- запровадження податкових пільг, грантів, субсидій та фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР);
- підтримка створення інноваційних стартапів та кластерів, венчурного фінансування і державних програм розвитку високотехнологічних секторів;
- законодавче визначення умов участі приватних і державних структур у фінансуванні інноваційних проєктів.

3. Регулювання науково-технічної та інноваційної діяльності:

- встановлення правил планування, організації та реалізації інноваційних проєктів на підприємствах;
- стандартизація процедур проведення досліджень, тестування та сертифікації нових технологій;
- забезпечення взаємодії наукових закладів, підприємств та державних органів у сфері НДДКР.

4. Регулювання інвестиційної діяльності в інноваційній сфері:

- законодавче врегулювання залучення прямих іноземних інвестицій та венчурного капіталу в інноваційні проекти;

- визначення правил державних закупівель та інвестиційних пріоритетів для високотехнологічних секторів економіки.

5. Екологічне та техногенне регулювання інновацій:

- забезпечення відповідності нових технологій екологічним стандартам та нормам безпеки;

- регулювання використання ресурсів, відходів та енергозбереження у процесі впровадження інновацій.

6. Регулювання міжнародного співробітництва у сфері інновацій:

- установлення правових механізмів участі підприємств у міжнародних програмах та грантах;

- забезпечення захисту інтелектуальної власності та трансферу технологій за міжнародними стандартами.

Представлені напрями формують комплексне правове поле для розвитку інноваційної діяльності, створюючи умови для стимулювання науково-технічного прогресу, захисту прав учасників інноваційного процесу та інтеграції українських підприємств у глобальні технологічні ланцюги.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері інноваційного розвитку підприємств України представлено у табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері інноваційного розвитку підприємств України

Нормативно-правовий акт	Основні положення
1	2
Про інноваційну діяльність [72]	Закон регулює організацію та підтримку інноваційної діяльності в Україні, визначаючи її ключові аспекти, зокрема правові та економічні умови для впровадження інновацій, забезпечення захисту інтелектуальної власності, а також механізми фінансування та стимулювання інноваційної діяльності на підприємствах.

Продовження таблиці 1.11

1	2
Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні [76]	Цей закон визначає пріоритетні напрями розвитку інновацій в Україні, зокрема науково-технічні та економічні сфери, що мають найбільший потенціал для розвитку інноваційних технологій. Закон надає рамки для створення та підтримки відповідних державних програм у цих напрямках.
Про наукову і науково-технічну діяльність [74]	Закон регулює наукову та науково-технічну діяльність в Україні, визначаючи правові та організаційні основи для проведення наукових досліджень, розробок і впровадження новітніх технологій, а також для забезпечення ефективної взаємодії науки та виробництва.
Про Державні цільові програми [70]	Закон визначає механізми створення, фінансування та реалізації державних цільових програм, спрямованих на розвиток певних секторів економіки, включаючи інноваційну діяльність, зокрема через фінансування наукових і технологічних розробок та інноваційних проектів.
Про особливий режим інноваційної діяльності технологічних парків [75]	Закон регулює створення та функціонування технологічних парків, визначаючи особливий режим їх інноваційної діяльності, спрямованої на розвиток нових технологій, сприяння комерціалізації наукових розробок, а також підтримку стартапів і підприємств, що працюють в інноваційних галузях.
Про інвестиційну діяльність [71]	Закон визначає правові засади для інвестиційної діяльності в Україні, зокрема в інноваційні проекти. Він включає механізми залучення інвестицій для розвитку нових технологій, інфраструктури та інноваційних підприємств.
Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій [69]	Закон регулює передачу технологій між науковими установами, підприємствами та іншими учасниками ринку. Він створює умови для ефективного трансферу нових технологій та інновацій, що сприяє розвитку економіки через поширення новітніх наукових і технічних досягнень.

Джерело: складено автором

Напрями подальшого розвитку та удосконалення системи нормативно-правового регулювання інноваційної діяльності підприємств України мають бути спрямовані на створення ефективного, прозорого та стимулюючого правового середовища для інноваційного розвитку. Основні напрями можна представити наступним чином:

1. Удосконалення законодавства у сфері інтелектуальної власності. Це передбачає спрощення процедур патентування та ліцензування технологій, розширення правового захисту винаходів, програмного забезпечення та комерційних таємниць. Крім того, розвиток сучасних механізмів комерціалізації інтелектуальної власності, таких як трансфер технологій і

франчайзинг, сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості та стимулюватиме впровадження інноваційних рішень на підприємствах.

2. Посилення державного стимулювання інноваційної діяльності. Це включає розробку ефективних податкових та фінансових пільг для підприємств, які впроваджують інновації, підтримку створення інноваційних кластерів, технологічних парків та стартап-екосистем. Держава також може забезпечити розвиток венчурного фінансування та грантової підтримки високотехнологічних проектів, що значно розширює можливості підприємств для реалізації інновацій.

3. Уніфікація та стандартизація процедур науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Необхідно впроваджувати чіткі стандарти планування, виконання та контролю інноваційних проектів, забезпечувати відповідність технологічних рішень міжнародним нормам та стандартам якості, а також створювати ефективні механізми сертифікації та тестування нових технологій. Це сприяє підвищенню надійності та результативності інноваційних процесів.

4. Підвищення інвестиційної привабливості інноваційних проектів. Законодавство має спрощувати процедури залучення іноземних інвестицій та кредитування інновацій, визначати прозорі механізми державного та приватного партнерства, а також створювати чіткі правила участі підприємств у державних закупівлях і конкурсах для інноваційних продуктів. Це дозволяє збільшити фінансові ресурси для реалізації науково-технічних ініціатив та стимулює розвиток високотехнологічних секторів економіки.

5. Інтеграція екологічних та безпекових стандартів у інноваційні процеси. Необхідно вдосконалювати законодавство щодо енергозбереження, утилізації відходів та безпечного використання ресурсів, а також створювати правові механізми для розвитку «зелених» технологій і сталих інновацій. Це дозволяє поєднувати технологічний розвиток із забезпеченням екологічної безпеки та сталого використання ресурсів.

Інформаційне забезпечення є критично важливим аспектом у сфері управління інноваційним розвитком підприємства, оскільки воно забезпечує своєчасний доступ до необхідних даних, аналітичної інформації та результатів досліджень, які є основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Воно дозволяє відстежувати тенденції ринку, технологічні новації та конкурентне середовище, що сприяє формуванню стратегічних напрямів розвитку [58].

Інформаційне забезпечення також забезпечує координацію між різними підрозділами підприємства, дозволяючи інтегрувати науково-технічну, фінансову та маркетингову інформацію для планування і реалізації інноваційних проектів. Воно створює умови для оперативного контролю за виконанням планів та своєчасного коригування дій у разі виникнення ризиків або змін зовнішніх факторів. Крім того, ефективна система інформаційного забезпечення сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та підтримує комунікацію із зацікавленими сторонами, включаючи інвесторів, партнерів та державні органи [67].

В умовах цифровізації економіки та розвитку великих даних (Big Data) інформаційне забезпечення стає основою для впровадження сучасних інноваційних інструментів і технологій управління. Воно також підвищує гнучкість і адаптивність підприємства до швидких змін у технологічному та ринковому середовищі. Таким чином, ефективне інформаційне забезпечення є невід'ємною складовою успішного управління інноваційним розвитком і забезпечує конкурентні переваги підприємства [52].

Системи інформаційного забезпечення здійснення інноваційної діяльності підприємств являють собою комплекс організаційних, технічних та програмно-інформаційних засобів, які забезпечують збір, обробку, аналіз та передачу даних, необхідних для управління інноваційними процесами. Такі системи дозволяють своєчасно отримувати інформацію про науково-технічні досягнення, ринкові тенденції, потреби споживачів, фінансові ресурси та стан конкурентного середовища.

Основні типи систем інформаційного забезпечення інноваційної діяльності включають ті, що представлено у табл. 1.12.

Таблиця 1.12

Основні типи систем інформаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства

Тип системи	Основні функції	Призначення / роль в інноваційній діяльності
1	2	3
Аналітичні інформаційні системи	Збір, обробка та аналіз даних про ринок, технології, фінанси	Підтримка стратегічного планування, прогнозування тенденцій та оцінки ризиків інноваційних проектів

Продовження таблиці 1.12

1	2	3
Системи управління знаннями	Збереження, систематизація та поширення внутрішніх знань і досвіду	Інтеграція результатів НДДКР, експертного досвіду та аналітики для прийняття ефективних управлінських рішень
Електронні бази даних і реєстри інновацій	Зберігання інформації про патенти, ліцензії, стандарти та наукові розробки	Пошук технологічних рішень, оцінка нових ідей та контроль за правами інтелектуальної власності
Системи підтримки прийняття рішень (DSS)	Моделювання, прогнозування та оцінка альтернативних рішень	Вибір оптимальних стратегій впровадження інноваційних проектів та оцінка їх потенційної ефективності
ERP-системи та інтегровані інформаційні платформи	Об'єднання даних з усіх підрозділів підприємства (виробництво, фінанси, маркетинг, НДДКР)	Координація інноваційних процесів, контроль виконання планів та оптимізація ресурсів
Системи бізнес-аналітики (BI)	Візуалізація даних, аналітика, прогнозування розвитку	Формування стратегічних рішень на основі інтегрованої аналітики та оцінки ефективності інновацій

Джерело: складено автором за [49; 67]

Комплексне використання цих систем дозволяє підприємствам ефективно координувати інноваційні процеси, оптимізувати ресурси, знижувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність. В сучасних умовах цифровізації та розвитку технологій великі дані та інтелектуальні аналітичні системи стають ключовими елементами успішного управління інноваційною діяльністю [41].

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення є ключовими складовими ефективного управління інноваційною діяльністю

підприємств. Вони створюють правову базу для захисту інтелектуальної власності, стимулюють науково-технічний розвиток та забезпечують прозорість і передбачуваність інноваційних процесів. Інформаційні системи дозволяють своєчасно отримувати, обробляти та аналізувати дані для прийняття стратегічних та оперативних рішень, координуючи діяльність усіх підрозділів підприємства. Комплексне використання правових та інформаційних механізмів підвищує ефективність інновацій, сприяє зниженню ризиків та формуванню конкурентних переваг підприємства.

Висновки до розділу 1

Представлено авторське узагальнене визначення поняття «інноваційний менеджмент», як систему науково обґрунтованих принципів, методів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання інноваційного потенціалу підприємства з метою забезпечення його стратегічного зростання та довгострокової конкурентоспроможності. Такий підхід підкреслює комплексність інноваційної діяльності, її інтегрованість у загальну систему управління та ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства.

Інноваційний менеджмент є ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства, оскільки поєднує наукові підходи та практичні методи управління інноваційними процесами. Його зміст охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль та комерціалізацію нововведень, що дозволяє ефективно використовувати інноваційний потенціал підприємства. Значення цієї сфери управління полягає у формуванні конкурентних переваг, підвищенні продуктивності та адаптивності підприємства до змін ринку. Інноваційний менеджмент сприяє розвитку інтелектуального потенціалу персоналу та стимулює творчу активність. Він дозволяє мінімізувати ризики інноваційної діяльності та забезпечує системний підхід до впровадження нововведень.

Система інноваційного менеджменту на підприємстві представляє собою комплекс організаційних, економічних і управлінських заходів, спрямованих на ефективне створення, впровадження та комерціалізацію інноваційних рішень. Вона поєднує процеси планування, організації, мотивації, контролю та оцінки результатів інноваційної діяльності, забезпечуючи узгодженість стратегічних цілей підприємства з його інноваційним потенціалом. Така система дозволяє системно управляти ресурсами, оптимізувати бізнес-процеси, мінімізувати ризики та стимулювати розвиток творчого і професійного потенціалу персоналу.

Формування системи інноваційного менеджменту є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Воно передбачає інтеграцію стратегічних, організаційних, фінансових та кадрових ресурсів для ефективного впровадження інноваційних процесів. Використання сучасних інструментів та концепцій інноваційного менеджменту дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін ринкового та технологічного середовища. Розробка та впровадження інноваційних стратегій сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, розвитку творчого потенціалу персоналу та формуванню інноваційної культури.

Процес оцінки ефективності управління інноваціями підприємства являє собою систематичну діяльність з аналізу, вимірювання та оцінки результатів інноваційної діяльності, спрямовану на визначення ступеня досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Він включає збір даних про використання ресурсів, виконання інноваційних проектів, впровадження нових продуктів, технологій і процесів, а також оцінку економічних, технологічних і соціальних результатів інновацій.

Методика оцінки ефективності управління інноваціями підприємства є ключовим інструментом для визначення результативності інноваційної діяльності та обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Вона поєднує кількісні та якісні підходи, що дозволяє враховувати як економічний ефект, так і стратегічні, організаційні та соціальні аспекти інновацій. Комплексне

застосування методик підвищує точність оцінки, сприяє оптимізації ресурсів і зниженню ризиків при реалізації інноваційних проектів.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є ключовими складовими ефективного управління інноваційною діяльністю підприємств. Вони створюють правову базу для захисту інтелектуальної власності, стимулюють науково-технічний розвиток та забезпечують прозорість і передбачуваність інноваційних процесів. Комплексне використання правових та інформаційних механізмів підвищує ефективність інновацій, сприяє зниженню ризиків та формуванню конкурентних переваг підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА РОШЕН»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження системи інноваційного менеджменту підприємства, що функціонує на ринку кондитерських виробів, обрано одне з провідних українських підприємств у цій галузі, а саме ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН». Підприємство відоме широким асортиментом кондитерських виробів, високою якістю продукції та активним впровадженням інноваційних рішень у виробничі та управлінські процеси.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» - це одне з провідних українських підприємств у кондитерській галузі, яке спеціалізується на виробництві широкого асортименту шоколадних виробів, цукерок, тортів та іншої кондитерської продукції. Фабрика має багаторічну історію розвитку, сучасні виробничі потужності та високий рівень автоматизації технологічних процесів, що забезпечує високу якість і стабільність продукції [61].

Організаційно-правова характеристика підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН»

Ознака	Характеристика
1	2
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА РОШЕН
Скорочена назва	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	00382125
Дата реєстрації	30.12.1994 р.
Уповноважені особи	Салак Віктор Адамович
Розмір статутного капіталу	2 005 833 098,00 грн.

Продовження таблиці 2.1

1	2
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Приватна
Види діяльності	Основний: 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання Інші: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
Місцезнаходження юридичної особи	03039, м. Київ, проспект Науки, 1

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН», код ЄДРПОУ 00382125, було зареєстровано 30.12.1994 р. Розмір статутного капіталу підприємства складає 2005833098,00 грн. На час останнього оновлення даних 17.11.2025 стан підприємства - Не перебуває в процесі припинення. Керівником підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» є Салак Віктор Адамович. Організаційно-правова форма підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» - акціонерне товариство. Основний вид діяльності (КВЕД) – 10.72 «Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання».

Кондитерська корпорація «Рошен» є одним із провідних виробників кондитерських виробів в Україні та Східній Європі, а також входить до тридцятки найбільших кондитерських компаній світу за обсягом виробництва та асортиментом продукції. Головний офіс компанії розташований у Києві, а сама назва бренду утворена від прізвища засновника, Петра Порошенка, шляхом поєднання першого та останнього складів [61].

До складу корпорації входять ще різні фабрики [61]:

1. Київська кондитерська фабрика. Фабрика раніше спеціалізувалась на виробництві тортів, але з 2014 року фабрика запустила нові лінії у виробництві тортів і пастильних виробів. За останні роки лінії по виробництву шоколаду і шоколадних цукерок вивезли на фабрику у Вінниці. На даний момент Київська кондитерська фабрика спеціалізується по виробництву продукції групи ФРЕШ.

2. Вінницька кондитерська фабрика. Перші впроваджені технологічні процеси здійснювалися переважно за допомогою ручної праці. Асортимент був обмежений виробництвом драже, карамелі, пряників, печива. З 1991 року в цехах оновлювали значну частину обладнання, реконструйовано технологічні лінії з виробництва цукерок і карамелі. Під інвестиційний проект закуплена, встановлена і введена в експлуатацію лінія по виробництву плиткового шоколаду. Друга Вінницька фабрика, відкрита в 2012 році, спеціалізується на виробництві шоколаду і шоколадних цукерок.

3. Кременчуцька кондитерська фабрика. В даний час є однією з найстаріших фабрик в Україні, спеціалізується виключно на виробництві карамелі.

4. Кондитерська фабрика в Будапешті. Є найбільшим виробником кондитерської продукції в Угорщині. Під ТМ «Bonbonetti» виробляються фруктові льодяники, желейні цукерки, шоколад, шоколадне драже, а також праліне самих різних смаків. У мережі Фірмових магазинів представлений шоколад, який виробляється під ТМ «Bonbonetti».

5. Клайпедська кондитерська фабрика. Спеціалізується на випуску льодяникової карамелі, а також на кількох видах драже та ірису. У мережі Фірмових магазинів представлена карамель ручної роботи «Roxiukas».

6. Бісквітний комплекс «Рошен». Спеціалізується на виробництві печива та крекеру.

7. Вінницький молочний завод «Рошен» Молокозавод є основним постачальником сировини для усіх фабрик даної корпорації. Спеціалізується на виготовленні молока, згущеного молока, масла, вершків і молочний жир. Також для удосконалення умов зберігання сировини та продукції, оптимізації

поставок, а також зменшення затримок продукції на складах – компанія свої власні логістичні центри.

На Київській кондитерській фабриці ROSHEN працює близько 1000 фахівців, а її потужності дозволяють виготовляти до 100 тонн продукції на добу. Виробничі лінії обладнані сучасною технікою як іноземного, так і українського виробництва, що забезпечує високу якість і стабільність продукції. Фабрика спеціалізується на випуску широкого спектру кондитерських виробів: тортів, тістечок, кексів, мармеладу, пастили, зефіру, печива, крекерів, а також популярних коробкових цукерок «Київ Вечірній».

Асортимент тортів включає як класичні улюблені позиції, такі як «Київський» і «Празький», так і нові розробки, що регулярно оновлюють продукційну лінійку. Крім того, компанія активно впроваджує інноваційні рішення у виробництво, упаковку та маркетинг продукції, зокрема сучасні автоматизовані системи контролю якості, нові технології зберігання та логістики. ROSHEN також приділяє значну увагу екологічним стандартам та енергоефективності виробничих процесів, що відповідає сучасним міжнародним вимогам. Завдяки такому комплексному підходу корпорація зміцнює свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, підтримує високу конкурентоспроможність і стабільно розвиває інноваційний потенціал.

Динаміка та структура асортименту продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура асортименту продукції
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Вид продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Цукерки в коробках	155620	17,23	192364	15,12	238020	16,22	82400	52,95	-1,01
Шоколадні плити і батончики	55276	6,12	111831	8,79	119157	8,12	63881	115,57	2,00

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Карамель	135299	14,98	172390	13,55	232151	15,82	96852	71,58	0,84
Шоколадні цукерки	116693	12,92	201270	15,82	148066	10,09	31373	26,89	-2,83
Печиво	79662	8,82	77862	6,12	112847	7,69	33185	41,66	-1,13
Вафлі	46244	5,12	70483	5,54	104482	7,12	58239	125,94	2,00
Бісквіти та рулети	62230	6,89	100635	7,91	81150	5,53	18920	30,40	-1,36
Торти	174588	19,33	258649	20,33	313154	21,34	138566	79,37	2,01
Ексклюзив фірмової мережі	77584	8,59	86768	6,82	118423	8,07	40839	52,64	-0,52
Разом	903195	100	1272251	100	1467450	100	564255	62,47	x

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз показав, що асортимент продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє стійке розширення та зростання обсягів виробництва, про що свідчить збільшення загального обсягу реалізації на 62,47 % у 2024 році порівняно з 2022 роком. Найвагомішими позиціями в асортименті залишаються торти, карамель, коробкові цукерки та шоколадні цукерки, проте їхня частка у загальній структурі змінюється нерівномірно. Особливо швидкими темпами зростають категорії тортів (+79,37 %), карамелі (+71,58 %) та коробкових цукерок (+52,95 %), що свідчить про підвищення попиту на продукцію преміального сегмента й традиційні солодощі фабрики.

У цілому, динаміка асортименту свідчить про активний інноваційний розвиток ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до ринкових трендів шляхом оновлення продукції, розширення преміального сегмента та підсилення позицій на масовому ринку.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» має сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів якості ISO 9001:2008 та стандартів безпеки харчових продуктів ISO 22000:2005, що підтверджує високий рівень виробничих процесів та відповідність світовим нормам. Продукція фабрики вирізняється неповторним смаком та оригінальною якісною упаковкою, а такі вироби, як торт «Київський» та цукерки «Київ Вечірній», стали своєрідною

візитівкою не лише фабрики, а й самого Києва. Ці продукти користуються популярністю серед туристів і місцевих жителів, які купують їх як сувеніри або подарунки [61].

Високу впізнаваність та популярність продукції забезпечує професійний колектив, сучасне обладнання та використання високоякісної сировини. У своїй діяльності підприємство дотримується чинного законодавства України та внутрішніх нормативних документів, які не суперечать законам. До числа основних нормативних актів, що регулюють діяльність фабрики, входять закони України «Про споживчу кооперацію», «Про підприємства в Україні», інші законодавчі та нормативні акти, а також рішення з'їздів споживчої кооперації та власний статут підприємства [61].

Крім цього, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» активно впроваджує інноваційні підходи у виробництво та управління, що включає вдосконалення технологій, контроль якості на всіх етапах та модернізацію обладнання. Такий комплексний підхід забезпечує стабільне зростання продуктивності, підтримку високих стандартів якості та зміцнення репутації підприємства як лідера вітчизняного кондитерського ринку.

Характеристика стратегічного контексту розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика стратегічного контексту розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН»

Категорія	Характеристика
1	2
Місія	Виробництво високоякісної кондитерської продукції, яка приносить радість і задоволення споживачам у всьому світі. Компанія прагне створювати продукти, що відповідають найвищим стандартам якості та безпеки, використовуючи інноваційні технології та дотримуючись етичних принципів ведення бізнесу.
Бачення	Стати провідним виробником кондитерських виробів у Східній Європі та зміцнити позиції на світовому ринку, відомим своїми інноваціями, високою якістю продукції та соціальною відповідальністю.
Мета діяльності	Забезпечити стабільне виробництво та реалізацію кондитерської продукції високої якості, задовольнити потреби споживачів, підтримувати розвиток бренду та конкурентоспроможність компанії на національних та міжнародних ринках.

Продовження таблиці 2.3

1	2
Стратегічні цілі	1. Якість продукції - впровадження сучасних технологій, постійне вдосконалення контролю якості, використання натуральних та безпечних інгредієнтів. 2. Інновації та розвиток асортименту - створення нових продуктів, вдосконалення існуючих, інвестиції в НДДКР та співпраця з галузевими експертами. 3. Розширення ринків збуту - експансія на міжнародні ринки, розвиток дистриб'юторської мережі та партнерських відносин. 4. Соціальна відповідальність - дотримання принципів сталого розвитку, підтримка соціальних та благодійних програм, забезпечення безпечних умов праці. 5. Брендинг та маркетинг - створення сильного бренду, впровадження ефективних маркетингових стратегій для підвищення впізнаваності та лояльності споживачів. 6. Ефективне управління та оптимізація витрат - підвищення продуктивності виробничих процесів, впровадження сучасних методів управління та організації бізнесу.
Корпоративні цінності	Якість та безпека продукції, інновації та розвиток, соціальна відповідальність, етичність ведення бізнесу, орієнтація на споживача, професійність та командна робота, сталий розвиток та екологічна відповідальність.

Джерело: складено автором за даними підприємства

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має таку систему органів управління:

- Загальні збори акціонерів – найвищий керівний орган товариства, який ухвалює ключові рішення щодо діяльності компанії;

- Наглядова рада – орган, що представляє інтереси акціонерів, контролює та регулює діяльність Дирекції в межах компетенції, визначеної законодавством України та Статутом;

- Дирекція – виконавчий орган товариства, який відповідає за управління поточною діяльністю підприємства;

- Ревізійна комісія – орган, який здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності товариства [39].

Інтереси акціонерів у різних установах та організаціях України та за її межами представляє Президент товариства, який обирається на Загальних зборах акціонерів. При цьому Президент не є штатним посадовцем

підприємства. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до складу Корпорації «Рошен», яка має дивізійну структуру управління.

Детальна схема управлінської структури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведена у Додатку А.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що входить до складу корпорації ROSHEN, має організаційну структуру управління, типову для великих виробничих підприємств. Вона спрямована на забезпечення ефективного контролю виробничих процесів, підтримання високих стандартів якості продукції та досягнення стратегічних цілей компанії. Організаційна структура фабрики є лінійно-функціональною, що передбачає чіткий розподіл обов'язків між різними підрозділами та відділами. Кожен підрозділ спеціалізується на конкретному напрямку діяльності, що дозволяє оптимізувати управлінські процеси та підвищувати продуктивність підприємства.

Основними конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є всі кондитерські фабрики України, а також закордонні. Наприклад, ПрАТ «Виробниче об'єднання «КОНТІ», Публічне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «А.В.К.» та Приватне акціонерне товариство «Монделіс Україна». Також можна зазначити, що український ринок кондитерських виробів є досить різноманітним та насиченим.

Таким чином, сучасний стан розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» характеризується стабільним зростанням виробничих обсягів та розширенням асортименту, що свідчить про високу конкурентоспроможність підприємства на ринку. Структура продажів демонструє збалансованість між традиційними виробами та новими категоріями, що забезпечує адаптивність до змін попиту. Значне зростання окремих товарних груп підтверджує ефективність маркетингової та продуктово-інноваційної політики фабрики. Підприємство також приділяє увагу розвитку власної фірмової мережі, що сприяє зміцненню бренду та підвищенню лояльності споживачів. У сукупності ці фактори вказують на динамічний розвиток фабрики, її провідні позиції на

ринку та підвищення продуктивності завдяки інноваціям і модернізації виробництва.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен»

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим інструментом забезпечення його стабільного функціонування та стратегічного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Вона дозволяє об'єктивно оцінити рівень фінансової стійкості, платоспроможності, прибутковості та ділової активності суб'єкта господарювання. Систематичний аналіз фінансових показників дає змогу виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, визначити ризики та потенційні загрози для його економічної безпеки. Діагностика сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності виробництва та формування конкурентних переваг.

У сучасних умовах конкуренції та нестабільності економіки зростає значення комплексної оцінки фінансово-економічного стану підприємства, яка слугує основою для планування розвитку, формування інвестиційної політики та управління ресурсами. Діагностика визначає потребу в додатковому фінансуванні та оцінює здатність виконувати зобов'язання, а її результати важливі як для внутрішніх керівників і власників, так і для зовнішніх інвесторів, кредиторів та контролюючих органів.

Зміст діагностики охоплює аналіз фінансової звітності, динаміки ключових показників та розрахунок основних коефіцієнтів ліквідності, рентабельності й оборотності. Вона також передбачає оцінку ризиків, прогнозування результатів і визначення економічного потенціалу підприємства. Якісно проведена діагностика забезпечує прозорість фінансової діяльності та формує підґрунтя для підвищення ефективності управління, тому є важливою складовою

стратегічного й оперативного менеджменту, спрямованого на довгостроковий сталий розвиток підприємства.

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	903195	1272251	1467450	564255	62,47
2	Валовий прибуток, тис. грн.	127284	160786	137441	10157	7,98
3	Чистий прибуток, тис. грн.	-984	11387	6979	7963	у 8,09 р.б.
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	3140445,5	3139832,0	3305932,0	165486,5	5,27
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	2925919,5	2921292,0	3077037,5	151118,0	5,16
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	214526,0	218540,0	228894,5	14368,5	6,70
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	981	1236	1351	370	37,72
8	Фондовіддача	0,31	0,44	0,48	0,17	54,49
9	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	0,21	0,21	0,14	-0,07	-32,54
10	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	2982,59	2363,50	2277,60	-704,99	-23,64
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	920,69	1029,33	1086,20	165,51	17,98

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки основних економічних показників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» свідчить про суттєве зміцнення фінансових результатів підприємства у 2022–2024 рр. Передусім, чистий дохід зріс на 62,47 %, що вказує на активне розширення обсягів збуту та підвищення ринкової присутності. Валовий прибуток також демонструє позитивну тенденцію із приростом 7,98 %, хоча темпи зростання є помірними порівняно зі зростанням виручки, що може свідчити про здорожчання сировини чи збільшення виробничих витрат. Чистий прибуток покращився найвідчутніше. Після збитку у 2022 році у розмірі 984 тис. грн. підприємство вийшло на стабільний

прибуток, збільшивши його у 8 разів до рівня 6979 тис.грн, що свідчить про ефективне управління витратами.

Активи підприємства загалом зросли, особливо необоротні, що може бути пов'язано з інвестиціями у модернізацію обладнання та виробничих потужностей. Водночас фондозбросність і продуктивність праці знизилися, що пояснюється суттєвим збільшенням чисельності персоналу без пропорційного зростання виробітку. Позитивною є динаміка оборотності оборотних активів, яка підвищилась на 17,98 %, що свідчить про ефективніше використання обігових ресурсів. Загалом підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє посилення фінансових позицій, але потребує додаткової уваги до підвищення ефективності праці та оптимізації структури активів.

Діагностика майнового стану підприємства є важливою складовою фінансово-економічного аналізу, оскільки дає змогу оцінити структуру, динаміку та ефективність використання майна, що формує матеріальну основу його діяльності. В умовах конкуренції саме якісна та достатня матеріально-технічна база визначає можливості підприємства у виробництві, впровадженні інновацій та розширенні операцій. Такий аналіз показує, наскільки раціонально сформовані активи, чи відповідає їхній склад стратегічним потребам та чи забезпечують вони належну фінансову стійкість. Діагностика також дозволяє виявити надлишкові або малоефективні ресурси, оцінити оновлення та зношення основних засобів і визначити достатність інвестицій у розвиток виробничих потужностей.

Крім того, дослідження майнового стану дає змогу оцінити мобільність активів і здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку. Важливим є й аналіз співвідношення між необоротними та оборотними активами, який визначає рівень ліквідності й платоспроможності. Комплексна оцінка майнового стану підвищує якість управлінських рішень, оскільки дає можливість прогнозувати інвестиційні потреби та визначати оптимальні напрями розвитку. Під час діагностики використовуються різні методи

фінансового аналізу, що забезпечує об'єктивне уявлення про ефективність використання активів.

Характеристика майна підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоро- тні активи:	2897462	93,03	2945122	93,05	3208953	93,10	311491	10,75	0,07
в т.ч. основні засоби	2119246	68,04	2164780	68,39	2361445	68,51	242199	11,43	0,47
2. Оборотні активи	217076	6,97	220004	6,95	237785	6,90	20709	9,54	-0,07
в т.ч. запаси	25753	0,83	26052	0,82	27689	0,80	1936	7,52	-0,02
дебіторська заборгов- ність	187539	6,02	191525	6,05	209403	6,08	21864	11,66	0,05
грошові кошти	325	0,01	107	0,00	88	0,00	-237	-72,92	-0,01
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	1917468	61,57	2429162	76,75	2436142	70,68	518674	27,05	9,11
в т.ч. зареєс- трований капітал	1505833	48,35	2005833	63,37	2005833	58,20	500000	33,20	9,85
нерозподі- лений прибуток	404321	12,98	416015	13,14	422426	12,26	18105	4,48	-0,73
2. Довгостро- кові зобов'я- зання і забезпечення	27927	0,90	9888	0,31	7490	0,22	-20437	-73,18	-0,68
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	1169143	37,54	726076	22,94	1003106	29,10	-166037	-14,20	-8,44
БАЛАНС	3114538	100,00	3165126	100,0 0	3446738	100,0 0	332200	10,67	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Наведені дані свідчать про стабільне зростання загальної вартості майна ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що підтверджується збільшенням балансу на 332200 тис. грн або на 10,67% за період 2022–2024 рр. Структура активів демонструє домінування необоротних активів, частка яких зросла з 93,03% до 93,10%, що вказує на інвестиції підприємства у виробничі потужності та технологічне оновлення. Основні засоби збільшилися на 242199 тис. грн (11,43%), що підтверджує модернізацію та розширення матеріально-технічної бази. Оборотні активи теж зросли, але їх частка в структурі активів дещо зменшилась, що свідчить про більш капіталомісткий характер діяльності підприємства. Особливо помітним є зростання дебіторської заборгованості (на 11,66%), що може вказувати як на збільшення обсягів реалізації, так і на посилення відстрочок платежів.

У структурі пасивів суттєво зміцнився власний капітал - його обсяг збільшився більш ніж на 518674 тис. грн, підвищивши частку до 70,68%, що свідчить про зростання фінансової стійкості. Водночас скорочення довгострокових зобов'язань та коливання поточних зобов'язань вказують на активне управління борговим навантаженням та прагнення до підвищення автономності фінансування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є ключовим інструментом оцінювання його економічної успішності та конкурентоспроможності. Її проведення дозволяє визначити рівень прибутковості, ефективність використання ресурсів та здатність підприємства формувати достатній фінансовий результат для подальшого розвитку. Аналіз фінансових результатів допомагає своєчасно виявити негативні тенденції, такі як зниження доходів, зростання витрат чи зменшення рентабельності. Особливо важливою ця діагностика є в умовах нестабільного ринкового середовища, коли підприємства мають оперативно реагувати на зміни попиту, цін та конкурентного тиску.

Системний аналіз дає змогу виявити чинники, що найбільше впливають на

формування прибутку, та оцінити їх динаміку у коротко- й довгостроковій перспективі. На основі діагностики можна ефективно планувати стратегію управління витратами, ціноутворенням і структурою доходів. Також результати аналізу є необхідними для обґрунтування інвестиційних рішень та визначення фінансових резервів підприємства. Діагностика фінансових результатів створює інформаційну базу для формування комплексної фінансової політики та планування шляхів підвищення рентабельності. У підсумку її проведення забезпечує підприємству можливість зміцнювати фінансову стійкість і підвищувати ефективність своєї діяльності. Таким чином, аналіз фінансових результатів є невід'ємним елементом сучасної системи управління, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» проаналізовано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	903195	1272251	1467450	564255	62,47
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	775911	1111465	1330009	554098	71,41
Валовий: прибуток (збиток)	127284	160786	137441	10157	7,98
Інші операційні доходи	924	6012	8453	7529	у 8,14 р.б.
Адміністративні витрати	57231	73329	80361	23130	40,42
Витрати на збут	7231	11677	8421	1190	16,46
Інші операційні витрати	60084	74638	81138	21054	35,04
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	3662	7154	-24026	-27688	у 7,56 р.б.
Фінансові витрати	67324	156443	75784	8460	12,57
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-984	13793	8424	9408	у 9,56 р.б.
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-984	11387	6979	7963	у 8,09 р.б.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Наведені дані свідчать про суттєве зростання масштабів діяльності ПрАТ

«Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022–2024 рр., що підтверджується збільшенням чистого доходу на 62,47%. Разом із тим собівартість реалізованої продукції зросла ще швидше - на 71,41%, що призвело до зменшення темпів приросту валового прибутку та певного погіршення маржинальності. Валовий прибуток хоча й збільшився на 7,98%, однак у 2024 р. став нижчим порівняно з 2023 р., що свідчить про підвищення виробничих витрат і тиску на прибутковість. Позитивним аспектом є значне зростання інших операційних доходів - у 8,14 раза, що частково компенсувало зростання витрат. Водночас адміністративні та інші операційні витрати збільшилися на 40,42% та 35,04% відповідно, що суттєво посилило навантаження на фінансовий результат.

Унаслідок цього операційна діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2024 р. стала збитковою - операційний результат знизився на 27688 тис. грн і набув від'ємного значення. Незважаючи на це, підсумковий чистий фінансовий результат у 2024 р. покращився порівняно з 2022 р., що пов'язано зі зростанням фінансових доходів і скороченням збитковості, однак загальна динаміка вказує на потребу підвищення ефективності менеджменту підприємства.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлена у табл. 2.7.

Аналіз свідчить про певне покращення окремих аспектів фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», однак загальна ситуація залишається неоднорідною. Коефіцієнт загальної ліквідності за аналізований період зріс на 27,67%, що свідчить про деяке зміцнення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання, хоча його рівень усе ще нижчий від нормативного. Абсолютна ліквідність, навпаки, знизилася до нульового значення, що сигналізує про критично низький рівень найбільш ліквідних активів. Позитивною тенденцією є скорочення дефіциту чистого оборотного капіталу, проте він лишається від'ємним, що вказує на нестачу обігових коштів. Фінансова стійкість підприємства покращилася, оскільки коефіцієнт автономії зріс до 0,71, а коефіцієнт фінансової стійкості підвищився на 50,49%, що

свідчить про зростання частки власного капіталу у фінансуванні активів.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+	%
				-	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,19	0,30	0,24	0,05	27,67
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,00	0,00	-0,01	-100,00
3. Чистий оборотний капітал	-952067	-506072	-765321	186746,0	-19,61
4. Коефіцієнт автономії	0,62	0,77	0,71	0,09	14,80
5. Коефіцієнт фінансової залежності	1,62	1,30	1,41	-0,21	-12,90
6. Коефіцієнт фінансової стійкості	1,60	3,30	2,41	0,81	50,49
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,29	0,41	0,44	0,16	54,34
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,47	0,59	0,60	0,13	28,10
9. Рентабельність господарської діяльності, %	-0,11	1,09	0,56	0,67	x
10. Рентабельність власного капіталу, %	-0,05	0,52	0,29	0,34	x
11. Рентабельність продукції, %	7,48	6,33	3,43	-4,05	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Ділова активність підприємства також демонструє позитивну динаміку - оборотність активів та власного капіталу помітно підвищилася. Водночас рентабельність діяльності та продукції скоротилася, що відображає зниження ефективності використання ресурсів і загострення витратного навантаження, потребуючи посилення контролю за прибутковістю.

Таким чином, стан економічного розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» характеризується поєднанням динамічного зростання обсягів діяльності та окремих структурних дисбалансів, що потребують управлінської уваги. Підприємство демонструє стійке збільшення чистого доходу, активів та виробничих потужностей, що свідчить про ефективне освоєння ринку та зміцнення конкурентних позицій. Водночас рентабельність діяльності та продукції знижується через зростання собівартості та посилення конкуренції, а проблеми з ліквідністю та обіговими коштами створюють додаткові короткострокові ризики. У цих умовах підприємству важливо вдосконалювати

фінансову політику та підвищувати ефективність використання ресурсів. Подальше зростання залежатиме від здатності фабрики швидко реагувати на ринкові виклики й оптимізувати внутрішні процеси.

2.3. Оцінка системи інноваційного менеджменту на підприємстві

Інноваційна діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є одним із ключових чинників, що забезпечують стабільне зростання підприємства та його конкурентоспроможність на вітчизняному й міжнародному ринках. Фабрика активно впроваджує новітні розробки у виробничі процеси, асортиментну політику та систему управління. Значна увага приділяється модернізації обладнання, автоматизації ліній та впровадженню енергоощадних технологій, що дозволяє підвищувати продуктивність і знижувати витрати. Важливою складовою інноваційного розвитку є створення нових рецептур та удосконалення якості продукції, що відповідає світовим стандартам та вимогам споживачів [5; 20].

Підприємство активно розвиває власні лабораторії та інженерно-технологічні підрозділи, які працюють над удосконаленням технологічних процесів. Постійні інвестиції в інновації сприяють підвищенню гнучкості у реагуванні на ринкові зміни та забезпечують стабільне розширення ринків збуту. Крім того, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» застосовує сучасні методи управління, цифрові інструменти контролю якості та логістики, що пришвидшує процеси прийняття рішень. Розвиток інноваційної діяльності також зміцнює імідж компанії як технологічного лідера у кондитерській галузі України. У підсумку інноваційність стає основою стратегічного розвитку фабрики, сприяючи її довгостроковій ефективності та стійкості [32].

Дослідження засвідчили, що до сфер інноваційного розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» належать не лише технологічні інновації, але й продуктові, організаційні, маркетингові та екологічні й соціальні напрями, що узагальнено у табл. 2.8.

Отже, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» активно впроваджує технологічні інновації, модернізуючи обладнання та впроваджуючи стандарти ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005, що забезпечує підвищення продуктивності та якості продукції, з вагомими інвестиціями.

Таблиця 2.8

Сфери інноваційного розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Сфера інноваційного розвитку	Характеристика	Приклади реалізації на підприємстві
Технологічні інновації	Модернізація обладнання та впровадження сучасних технологій виробництва для підвищення продуктивності та якості продукції.	Інвестиції в нове обладнання (наприклад, 88,5 млн. грн у 2013–2018 рр.), автоматизація контролю якості, сертифікація за ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005 для забезпечення безпеки харчових продуктів.
Продуктові інновації	Розробка нових продуктів та вдосконалення існуючих для задоволення потреб споживачів, включаючи унікальні рецептури та дизайни.	Виробництво понад 100 видів кондитерських виробів, таких як торт "Київський", цукерки "Київські вечірні", шоколадні батончики "Чайка", "Театральний", "Аленка", мармелад, желе та фруктові пасти. Новинки 2017 р.: "Рококо", "Grand Toffy", "Konafetto", оновлені вафлі "Артек Roshen", "Неаполітанки", "Кріспіки".
Організаційні інновації	Реконструкція приміщень, оптимізація процесів та створення громадських просторів для підвищення ефективності та залучення громадськості.	Реконструкція фабрики (243 млн. грн у 2018–2020 рр.), створення бізнес-центру Roshen Plaza з коворкінгами, екскурсійна програма "Шоколадна фабрика Roshen" (відкрита у 2018 р.) для демонстрації виробництва.
Маркетингові інновації	Впровадження нових каналів продажу, брендингу та комунікації з клієнтами для розширення ринку.	Розробка мобільного додатка Roshen Business для B2B-продажів, розширення асортименту для експорту (понад 350 видів продукції), участь у глобальних рейтингах (24-те місце у Global Top-100 Candy Companies у 2023 р.).
Екологічні та соціальні інновації	Інтеграція сталих практик та соціальних проєктів для підтримки суспільства та навколишнього середовища.	Реконструкція Театру на Подолі (Київ, 2020 р.), модернізація 77 дитячих майданчиків по Україні, безкоштовні екскурсії для дітей, використання високоякісної натуральної сировини з власного молочного заводу.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Компанія фокусується на продуктових інноваціях, розширюючи асортимент до понад 300 видів кондитерських виробів. Організаційні зміни

охоплюють реконструкцію території на 243 млн. грн, створення бізнес-центру Roshen Plaza з коворкінгами та екскурсійної програми «Шоколадна фабрика Roshen». Маркетингові інновації включають розробку мобільного додатка для B2B-продажів. Нарешті, екологічні та соціальні ініціативи підкреслюють сталий розвиток та відповідальність перед суспільством [28; 79].

Характеристика видів та обсягів реалізованих інноваційних проектів у 2019-2024 роках на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Характеристика видів та обсягів реалізованих інноваційних проектів у 2019-2024 роках на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Вид інновації	Характеристика	Обсяг інвестицій (тис. грн)	Рік реалізації
Технологічна модернізація виробничих ліній (шоколадні маси)	Встановлення енергоефективних подрібнювальних камер та модернізація насосних систем для зниження енергоспоживання і поліпшення консистенції маси.	45000	2021
Розробка нових рецептур і формул (R&D)	Лабораторні дослідження і тестування нових складників та рецептур (преміум-лінія тортів і прошарків), оптимізація технологій кристалізації.	4500	2020
Оновлення пакувальних рішень	Впровадження багаторазових/легкосортюваних матеріалів, модерний дизайн упаковки, автоматичні лінії пакування з підвищеною швидкістю.	12000	2022
Цифрова трансформація (DSS/AI)	Впровадження систем прогнозування попиту, ERP-інтеграція та модулів машинного зору для контролю якості на лінії.	8200	2023
Автоматизація контролю якості	Встановлення автоматизованих лабораторних комплексів, інструментальної діагностики якості сировини та готової продукції.	5000	2019
«Зелена» енергоефективність	Інвестиції в рекуперацію тепла, модернізацію котельні та заміну освітлення на LED для зниження споживання енергії.	20000	2022
Рітейл-інновації та клієнтський досвід	Відкриття інноваційного фірмового магазину з інтерактивними вітринами, AR/AI-дзеркалами та новими форматами дегустацій.	6000	2024

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, інноваційна діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» охоплює широкий спектр напрямів, спрямованих на технологічне оновлення, підвищення ефективності та посилення ринкових позицій компанії.

Підприємство активно інвестує у модернізацію виробничих ліній, цифрову трансформацію, покращення систем контролю якості та розвиток нових рецептур. Значна увага приділяється інноваціям у сфері сталого розвитку, включаючи енергоефективність та екологічні пакувальні рішення. Сукупність реалізованих інновацій формує стабільну основу для зростання конкурентоспроможності та довгострокового розвитку компанії.

Система інноваційного менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» являє собою комплексну та структуровану організовану сукупність управлінських механізмів, спрямованих на пошук, розробку, впровадження й комерціалізацію інновацій у всіх сферах діяльності підприємства. Вона охоплює стратегічне планування інновацій, оцінювання інноваційного потенціалу, формування портфеля інноваційних проєктів, організацію науково-дослідних робіт, модернізацію виробничих технологій та постійний контроль ефективності запроваджених рішень [91].

Ключові елементи системи інноваційного менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» визначено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Ключові елементи системи інноваційного менеджменту

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Елемент системи інноваційного менеджменту	Характеристика	Приклади функціонування на підприємстві
1	2	3
Суб'єкти управління інноваціями	Особи та підрозділи, що приймають рішення, координують і реалізують інноваційні зміни	Топ-менеджмент корпорації ROSHEN; департамент розвитку та інновацій; керівники виробничих цехів; технологи; R&D-відділ
Об'єкти управління інноваціями	Технологічні процеси, обладнання, продукція, проєкти та організаційні рішення, які підлягають удосконаленню	Нові рецептури шоколаду й карамелі; проєктування пакувальних матеріалів; модернізація ліній глазурування; цифровізація логістики
Управлінські механізми	Методи, інструменти та процедури управління розвитком інновацій	Використання KPI для інноваційних проєктів; система бенчмаркінгу; контроль якості на кожному етапі виробництва; управління проєктами

Продовження таблиці 2.10

1	2	3
Організаційна структура управління інноваціями	Розподіл функцій, відповідальності та взаємодії між підрозділами, що займаються інноваційною діяльністю	Наявність спеціалізованого R&D-підрозділу; інтеграція відділів контролю якості, маркетингу та виробництва у єдину систему управління інноваціями; вертикальна координація через інноваційний комітет
Фінансування інноваційної діяльності	Джерела, форми й обсяги фінансового забезпечення інноваційних проєктів	Виділення річного бюджету на модернізацію обладнання; прямі інвестиції в нові технології; фінансування участі працівників у міжнародних виставках та тренінгах; підтримка дослідницьких лабораторій
Системи контролю якості та НДДКР	Забезпечення стабільної якості продуктів, проведення досліджень і розробок нових виробів та технологій	Функціонування власної лабораторії R&D; тестування нових рецептур; впровадження автоматизованих систем моніторингу якості; міжнародна сертифікація продукції (ISO, HACCP)

Джерело: складено автором за даними підприємства

В основі сформованої системи інноваційного менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» покладено чітко визначену організаційну структуру управління інноваціями, яка забезпечує узгоджену взаємодію всіх підрозділів, відповідальних за розробку, впровадження та контроль інноваційних рішень. Така структура дозволяє ефективно розподіляти функції між R&D-підрозділом, виробничими цехами, відділом контролю якості, маркетинговою службою та керівними органами, що сприяє швидкому реагуванню на ринкові зміни та впровадженню технологічних і продуктових новацій. Завдяки цьому підприємство реалізує комплексний підхід до інноваційного розвитку, поєднуючи стратегічне планування, технологічні модернізації та вдосконалення продуктової лінійки.

Організаційна структура управління інноваційною діяльністю на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлена на рис. 2.1.

Організаційна структура R&D-підрозділу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» побудована за функціональним принципом і спрямована на забезпечення безперервного розвитку нових продуктів та технологій. Підрозділ

очолює керівник відділу науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, який координує діяльність всіх лабораторій і проектних груп.

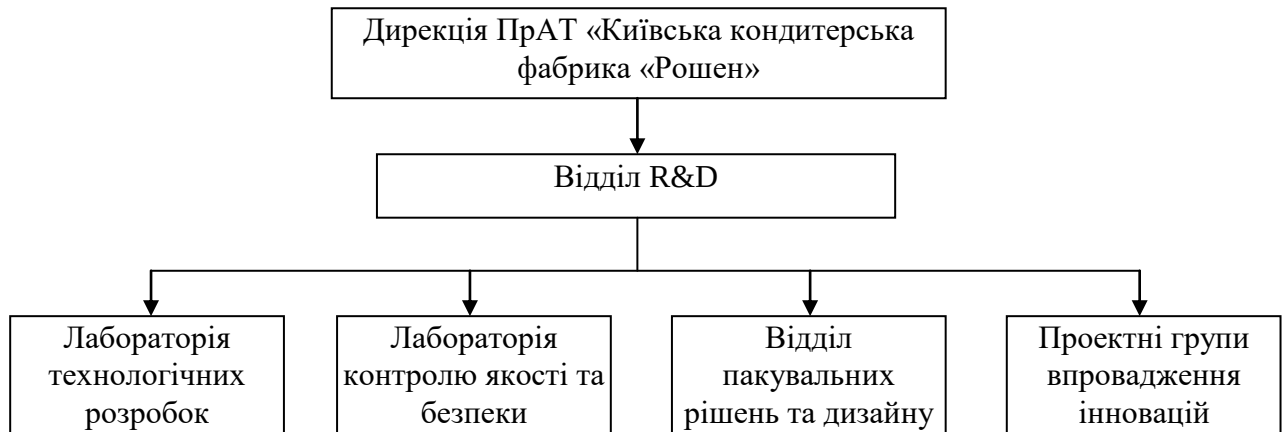


Рис. 2.1. Організаційна структура управління інноваційною діяльністю на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором за даними підприємства

R&D-підрозділ ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включає наступні основні відділи:

1. Лабораторія технологічних розробок – займається створенням нових рецептур кондитерських виробів, оптимізацією існуючих технологічних процесів та впровадженням інноваційних інгредієнтів.

2. Лабораторія контролю якості та безпеки – проводить тестування нових продуктів на відповідність стандартам якості, харчової безпеки та органолептичним характеристикам.

3. Відділ пакувальних рішень та дизайну – розробляє сучасні упаковки, що забезпечують збереження продукції та її привабливість для споживачів.

4. Проектні групи впровадження інновацій – координують взаємодію з виробничими цехами та маркетинговим відділом для практичного запуску нових продуктів у серійне виробництво.

Така структура забезпечує ефективний обмін інформацією між науковими дослідженнями, виробництвом і маркетингом, дозволяючи швидко реагувати на ринкові тенденції та впроваджувати інноваційні рішення.

Аналіз інноваційної активності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є необхідним для оцінки ефективності впровадження нових технологій та продуктів у виробничі процеси. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності, а також визначити перспективні напрями розвитку. Додатково результати цього аналізу створюють основу для формування інноваційної стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз рівня інноваційної активності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз рівня інноваційної активності підприємства
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р.	
				+, -	%
Вихідні дані					
1. Вартісна оцінка інтелектуальної власності, тис.грн.	492569	559573	657835	165266	33,55
2. Необоротні активи підприємства, тис.грн.	2897462	2945122	3208953	311491	10,75
3. Число зайнятих у сфері інноваційного розвитку, осіб.	69	90	103	34	49,28
4. Середньооблікова чисельність працівників підприємства, осіб.	981	1236	1351	370	37,72
5. Вартість устаткування дослідно-приладового призначення, тис.грн.	148347	194830	229060	80713	54,41
6. Вартість устаткування виробничо-технологічного призначення, тис.грн.	1568242	1645233	1851373	283131	18,05
7. Вартісна оцінка знову введених основних засобів, тис.грн.	233117	205654	321157	88040	37,77
8. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн.	2119246	2164780	2361445	242199	11,43
9. Виручка від реалізації нової або удосконаленої продукції, тис.грн.	207735	307885	409419	201684	97,09
10. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	903195	1272251	1467450	564255	62,47
11. Вартісна оцінка науково-дослідних інноваційних проектів, тис.грн.	168655	232375	334461	165806	98,31
12. Загальна вартість всіх інвестиційних проектів, тис.грн.	493144	723911	868730	375586	76,16
Показники інноваційної активності					
1. Коефіцієнт забезпеченості	0,17	0,19	0,21	0,04	23,53

інтелектуальною власністю					
Продовження таблиці 2.11					
2. Питома вага персоналу, зайнятого розробкою інновацій	0,07	0,07	0,08	0,01	14,29
3. Питома вага майна, призначеного для інноваційного розвитку	0,09	0,12	0,12	0,03	33,33
4. Коефіцієнт освоєння нової техніки	0,11	0,10	0,14	0,03	27,27
5. Питома вага нової продукції	0,23	0,24	0,28	0,05	21,74
6. Коефіцієнт інноваційного росту	0,34	0,32	0,39	0,05	14,71

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз показників інноваційної активності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» свідчить про стабільне зростання інвестицій у розвиток інноваційних процесів та технічного оснащення підприємства. Протягом 2022–2024 років значно збільшилась вартісна оцінка інтелектуальної власності та устаткування дослідно-приладового призначення, що свідчить про активне впровадження нових технологій. Підприємство нарощує чисельність персоналу, зайнятого у сфері інновацій, та підвищує питому вагу майна, призначеного для інноваційного розвитку, що підвищує загальну ефективність дослідно-конструкторської діяльності. Значне зростання виручки від реалізації нової або удосконаленої продукції демонструє ефективність інноваційних проектів та їх комерційну привабливість. Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю та освоєння нової техніки також мають позитивну динаміку, що свідчить про покращення технологічного рівня виробництва. Питома вага нової продукції у загальному обсязі реалізації зросла, що підтверджує успішність інноваційного портфелю підприємства.

Загалом отримані показники свідчать про високий рівень інноваційної активності та послідовну орієнтацію ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на сталий інноваційний розвиток. Це підтверджує здатність підприємства своєчасно впроваджувати технологічні новації та зміцнювати конкурентні переваги.

Аналіз показників якості та актуальності інноваційної діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз показників якості та актуальності інноваційної діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р.	
				+, -	%
1	2	3	4	5	6
Доходи від реалізації продукції, тис.грн.	903195	1272251	1467450	564255	62,47
Сума витрат підприємства на виробництво і реалізацію інноваційних продуктів, тис.грн.	172835	269091	324669	151834	87,85
Доходи від реалізації інноваційної продукції, тис.грн.	207735	307885	409419	201684	97,09
Вартість власного капіталу, спрямованого на фінансування інноваційної діяльності, тис.грн.	262693	381378	460431	197738	75,27
Вартість залученого капіталу, спрямованого на фінансування інноваційної діяльності, тис.грн.	13181	0,00	0,00	-13181	-100,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз показників якості та актуальності інноваційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» свідчить про суттєве зростання доходів від реалізації продукції та інноваційних продуктів у період 2022–2024 років. Витрати на виробництво та реалізацію інноваційної продукції значно збільшились, що свідчить про активне впровадження нових технологій і продуктів. Вартість власного капіталу, спрямованого на інноваційну діяльність, зросла майже на 75%, демонструючи підвищення фінансової підтримки інновацій. При цьому відсутність залученого капіталу в 2024 році свідчить про фінансову самодостатність підприємства у проведенні інноваційних проектів. Це підтверджує ефективність внутрішніх механізмів управління інноваціями та стратегічну спрямованість підприємства на сталий розвиток.

Аналіз показників інноваційності підприємницької кооперації та партнерства підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз показників інноваційності підприємницької кооперації та партнерства підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Загальна кількість підприємств-партнерів, з якими співпрацює підприємство, од.	34	36	38	4	11,76
Загальна кількість типів партнерської кооперації, од.	5	6	8	3	60,00
Загальна кількість спільних інвестиційних проектів	15	18	21	6	40,00
Кількість нових підприємств-партнерів	7	9	11	4	57,14
Кількість нових типів партнерської кооперації	1	1	1	0	0,00
Кількість спільних інноваційних проектів	7	9	10	3	42,86

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз показників інноваційності підприємницької кооперації та партнерства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» свідчить про стабільне зростання кількості підприємств-партнерів та видів партнерської кооперації у 2022–2024 роках. Загальна кількість спільних інвестиційних проектів та інноваційних проектів також демонструє позитивну динаміку, що свідчить про активне залучення підприємства до колективних інноваційних ініціатив. Водночас кількість нових типів партнерської кооперації залишилася стабільною, що може свідчити про консолідацію існуючих форм взаємодії. Загалом, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє стійку тенденцію до розширення партнерської мережі та активного впровадження спільних інноваційних проектів. Це підкреслює стратегічну спрямованість підприємства на зміцнення співпраці та інтеграцію інновацій у партнерські відносини.

Аналіз показників ефективності інноваційності діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз показників ефективності інноваційності діяльності підприємства

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Доходи від реалізації нової або удосконаленої продукції, тис.грн.	20773 5	30788 5	409419	201684	97,09
Сума витрат підприємства на виробництво і реалізацію інноваційних продуктів, тис.грн.	17283 5	26909 1	324669	151834	87,85
Прибуток від інноваційної діяльності, тис.грн.	34900	38794	84750	49850	142,84
Рентабельність інновацій, %	20,19	14,42	26,10	5,91	29,27
Індекс прибутковості інновацій	1,20	1,14	1,26	0,06	4,92
Термін окупності інновацій, роки	4,95	6,94	3,83	-1,12	-22,64

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз показників ефективності інноваційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» свідчить про значне зростання доходів від реалізації нових та удосконалених продуктів, які майже подвоїлися з 2022 до 2024 року. При цьому витрати на виробництво та впровадження інновацій також зросли, але темп їх зростання поступається приросту доходів, що позитивно впливає на фінансовий результат. Прибуток від інноваційної діяльності зріс на 142,84%, демонструючи високий рівень ефективності вкладень у нові продукти. Рентабельність інновацій підвищилася до 26,10%, що свідчить про успішність реалізованих проектів та оптимальне використання ресурсів. Індекс прибутковості інновацій перевищив 1,25, підтверджуючи економічну доцільність інвестицій у нові продукти. Скорочення терміну окупності до 3,83 років свідчить про швидке відновлення вкладених коштів та зростаючу привабливість інноваційної діяльності для підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Таким чином, розвиток системи інноваційного менеджменту на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє послідовне та стратегічне впровадження інновацій у виробничі, технологічні та організаційні процеси. Підприємство активно інвестує у розвиток науково-

дослідних підрозділів, оновлення обладнання та створення нових продуктів, що забезпечує зростання інноваційної продуктивності. Значна увага приділяється підвищенню кваліфікації персоналу та залученню співробітників до інноваційних проектів, що сприяє формуванню корпоративної культури інновацій. Показники ефективності інноваційної діяльності свідчать про високий рівень рентабельності та швидку окупність впроваджених рішень. Система інноваційного менеджменту охоплює ключові елементи: організаційну структуру, управлінські механізми, фінансування та контроль якості, що дозволяє координувати процеси на всіх рівнях. Підприємство активно співпрацює з партнерами та реалізує спільні інвестиційні та інноваційні проекти, що підвищує конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Таким чином, сформована система інноваційного менеджменту забезпечує стійке зростання підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та створює основу для подальшого розвитку та впровадження новітніх технологій.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» - це одне з провідних українських підприємств у кондитерській галузі, яке спеціалізується на виробництві широкого асортименту шоколадних виробів, цукерок, тортів та іншої кондитерської продукції. Фабрика має багаторічну історію розвитку, сучасні виробничі потужності та високий рівень автоматизації технологічних процесів, що забезпечує високу якість і стабільність продукції.

Сучасний стан розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» характеризується стабільним зростанням виробничих обсягів та розширенням асортименту, що свідчить про високу конкурентоспроможність підприємства на ринку. Структура продажів демонструє збалансованість між традиційними виробами та новими категоріями, що забезпечує адаптивність до змін попиту.

Значне зростання окремих товарних груп підтверджує ефективність маркетингової та продуктово-інноваційної політики фабрики.

Аналіз свідчить про суттєве зміцнення фінансових результатів підприємства у 2022–2024 рр. Передусім, чистий дохід зріс на 62,47 %, що вказує на активне розширення обсягів збуту та підвищення ринкової присутності. Валовий прибуток також демонструє позитивну тенденцію із приростом 7,98 %, хоча темпи зростання є помірними порівняно зі зростанням виручки, що може свідчити про здорожчання сировини чи збільшення виробничих витрат. Чистий прибуток покращився найвідчутніше. Після збитку у 2022 році у розмірі 984 тис. грн. підприємство вийшло на стабільний прибуток, збільшивши його у 8 разів до рівня 6979 тис. грн, що свідчить про ефективне управління витратами.

Інноваційна діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» охоплює широкий спектр напрямів, спрямованих на технологічне оновлення, підвищення ефективності та посилення ринкових позицій компанії. Підприємство активно інвестує у модернізацію виробничих ліній, цифрову трансформацію, покращення систем контролю якості та розвиток нових рецептур. Значна увага приділяється інноваціям у сфері сталого розвитку, включаючи енергоефективність та екологічні пакувальні рішення. Сукупність реалізованих інновацій формує стабільну основу для зростання конкурентоспроможності та довгострокового розвитку компанії.

Система інноваційного менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» являє собою комплексну та структуровану організовану сукупність управлінських механізмів, спрямованих на пошук, розробку, впровадження й комерціалізацію інновацій у всіх сферах діяльності підприємства. Вона охоплює стратегічне планування інновацій, оцінювання інноваційного потенціалу, формування портфеля інноваційних проєктів, організацію науково-дослідних робіт, модернізацію виробничих технологій та постійний контроль ефективності запроваджених рішень.

Організаційна структура R&D-підрозділу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» побудована за функціональним принципом і спрямована на забезпечення безперервного розвитку нових продуктів та технологій. Підрозділ очолює керівник відділу науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, який координує діяльність всіх лабораторій і проектних груп. Така структура забезпечує ефективний обмін інформацією між науковими дослідженнями, виробництвом і маркетингом, дозволяючи швидко реагувати на ринкові тенденції та впроваджувати інноваційні рішення.

Аналіз показників ефективності інноваційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» свідчить про значне зростання доходів від реалізації нових та удосконалених продуктів. Рентабельність інновацій підвищилася до 26,10%, що свідчить про успішність реалізованих проектів та оптимальне використання ресурсів. Індекс прибутковості інновацій перевищив 1,25, підтверджуючи економічну доцільність інвестицій у нові продукти. Скорочення терміну окупності до 3,83 років свідчить про швидке відновлення вкладених коштів та зростаючу привабливість інноваційної діяльності для підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА РОШЕН»

3.1. Напрями удосконалення системи інноваційного менеджменту підприємства

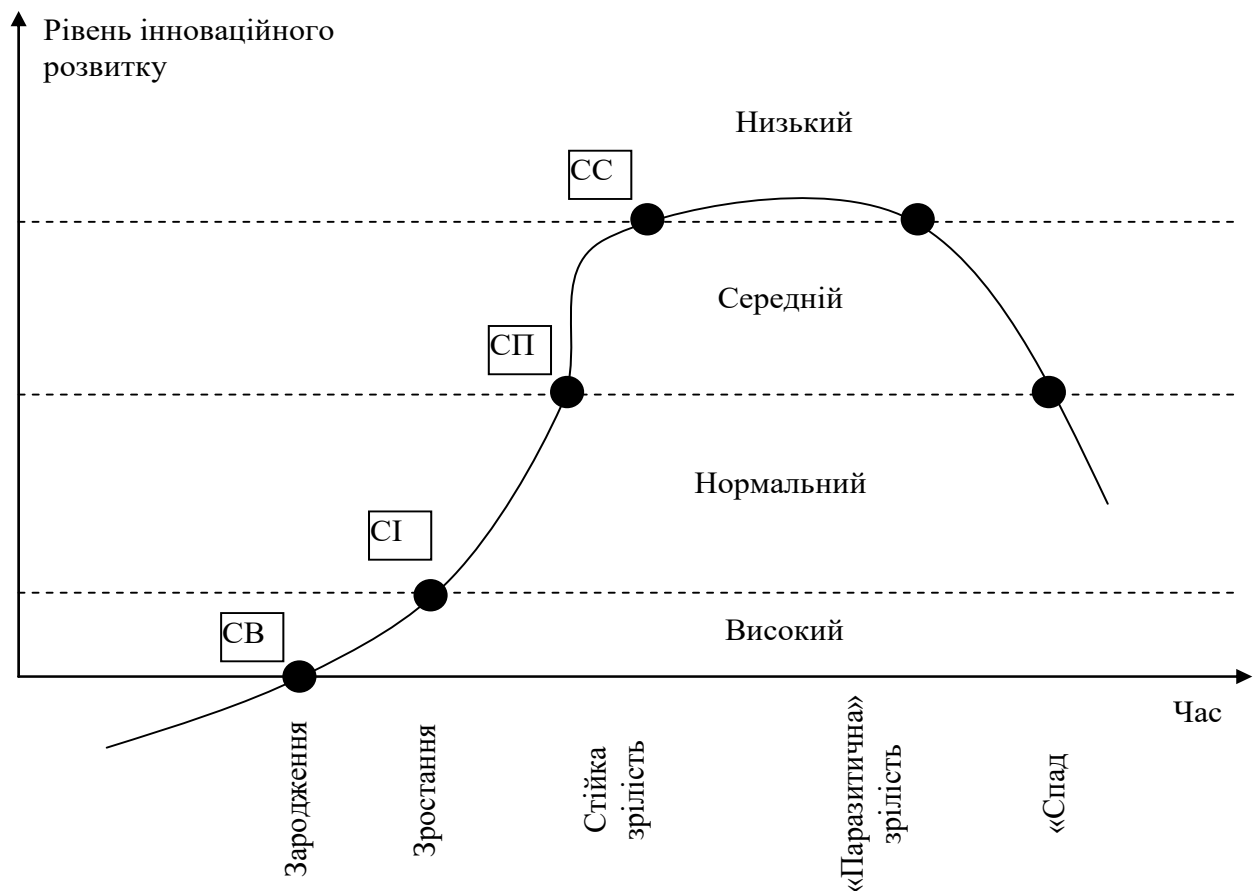
У сучасних умовах динамічного розвитку ринку кондитерських виробів ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається здатністю впроваджувати інновації та оптимізувати управлінські процеси. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» вже має сформовану систему інноваційного менеджменту, проте її удосконалення є необхідним для підтримання високої конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках. Сучасні тенденції розвитку технологій та споживчих уподобань вимагають від підприємства більш гнучкого та оперативного реагування на зміни [81].

Удосконалення системи інноваційного менеджменту дозволяє більш ефективно координувати процеси науково-дослідних та виробничих підрозділів. Це забезпечує зростання частки нової та вдосконаленої продукції у загальному асортименті. Оптимізація управлінських механізмів сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Важливим напрямком є впровадження сучасних методів оцінки та контролю інноваційних проектів. Також удосконалення системи передбачає активізацію співпраці з науковими установами та партнерами. Підвищення інвестиційної привабливості інноваційних проектів сприяє залученню додаткових ресурсів. Отже, модернізація системи інноваційного менеджменту є ключовим фактором забезпечення сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності підприємства [92].

Інноваційний розвиток дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни споживчих вподобань та технологічні новації, забезпечуючи стійке зростання

обсягів виробництва. Він сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів і оптимальному використанню ресурсів. Застосування сучасних управлінських технологій та аналітичних інструментів у сфері інноваційного менеджменту підвищує якість прийняття рішень. Активне впровадження нових продуктів та технологій зміцнює позиції підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках [85].

Зв'язок між системою інноваційного розвитку та стадією життєвого циклу підприємства представлено на рис. 3.1.



де ● - точка прийняття рішень щодо стратегії інноваційного розвитку підприємства; СВ - стратегія вживання та оновлення; СІ - стратегія інтенсифікації зусиль; СП - стратегія попередження дії негативних факторів впливу; СС - стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій.

Рис. 3.1. Зв'язок між системою інноваційного розвитку та стадією життєвого циклу підприємства

Джерело: складено автором за [36; 46]

Можна стверджувати, що визначальним фактором при формуванні системи інноваційного менеджменту є етап життєвого циклу підприємства. На

різних стадіях - від становлення та активного росту до зрілості або уповільнення діяльності - компанія має специфічні потреби, доступні ресурси та можливості для реалізації інновацій. Саме тому адаптація інноваційної стратегії під конкретний етап розвитку підприємства дозволяє підвищити її результативність та забезпечити довгострокову стабільність компанії.

Особливості інноваційного менеджменту на різних стадіях життєвого циклу підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Особливості системи інноваційного менеджменту на різних стадіях життєвого циклу підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Стадія життєвого циклу	Характеристики інноваційної діяльності	Особливості інноваційного менеджменту
Становлення	Підприємство формує основні виробничі процеси та ринкові позиції, впроваджує базові інновації в продукцію та технології; обмежені ресурси на НДДКР.	Управління зосереджене на стратегічному плануванні, виборі перспективних інновацій, залученні початкових інвестицій, швидкому тестуванні нових продуктів та процесів.
Зростання	Активне розширення асортименту, впровадження нових технологій, збільшення частки інноваційної продукції у продажах; зростання інвестицій в НДДКР.	Менеджмент спрямований на оптимізацію виробничих процесів, масштабування успішних інновацій, стимулювання творчого потенціалу персоналу та управління проектним портфелем.
Зрілість	Стабільний обсяг виробництва та продажів, високий рівень автоматизації; інновації орієнтовані на удосконалення продукції та процесів.	Інноваційний менеджмент фокусується на підтримці конкурентоспроможності, підвищенні ефективності існуючих продуктів, управлінні витратами та довгостроковому плануванні.
Спад	Зниження попиту на традиційні продукти, технологічне відставання, зростання конкуренції; зменшення інвестицій у НДДКР.	Управління інноваціями орієнтоване на реорганізацію виробничих та маркетингових процесів, скорочення витрат, пошук нових ринків та інноваційних ніш.
Відродження / трансформація	Підприємство впроваджує радикальні інновації у продукцію, технології або бізнес-моделі, диверсифікує діяльність, відкриває нові ринки.	Інноваційний менеджмент зосереджений на стратегічних трансформаціях, інтеграції нових технологій, розвитку R&D-підрозділів, залученні партнерських проектів та управлінні змінами.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, ефективне управління інноваціями вимагає гнучкого підходу, який враховує специфіку розвитку підприємства. На ранніх стадіях важливо заохочення креативності, а на пізніших - системність, стратегічність та реінжиніринг.

Аналіз показує, що ефективність інноваційного менеджменту безпосередньо залежить від стадії життєвого циклу підприємства. На етапах становлення та зростання пріоритетом є впровадження нових технологій і швидке тестування інноваційних продуктів. У фазі зрілості увага зміщується на удосконалення існуючих процесів і підтримку стабільної конкурентоспроможності. Під час спаду основна роль менеджменту – реорганізація, оптимізація ресурсів та пошук нових ринкових ніш. Етап відродження або трансформації потребує стратегічних радикальних інновацій та активного розвитку R&D-підрозділів для забезпечення довгострокового розвитку підприємства [19; 30].

Підприємство, яке робить ставку на інновації, постійно оновлює виробничі процеси, покращує матеріально-технічну базу та оптимізує систему збуту й логістику відповідно до змін ринку. Одночасно трансформується система управління, а співробітники, фахівці та керівники набувають нових компетенцій і досвіду, встановлюються міцні партнерські зв'язки та формується позитивна ділова репутація, що загалом підвищує інноваційний потенціал компанії. Це дозволяє підприємству більш ефективно адаптуватися до зовнішніх змін та коливань ринку. Завдяки активній інноваційній діяльності з'являються можливості для виходу на нові ринки та освоєння напрямів, які раніше були недосяжними. Кожен успішний інноваційний проект відкриває нові перспективи розвитку підприємства та сприяє зміцненню його конкурентних позицій. Проте, навіть при значних успіхах, масштаб зростання має природні обмеження, зокрема через ресурсні та організаційні рамки [14].

Загальна схема довгострокового зростання ринкових можливостей ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в умовах розвитку інноваційним шляхом представлена на рис. 3.2.

Авторська схема формування ринково-орієнтованої системи інноваційного менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлена на рис. 3.3.

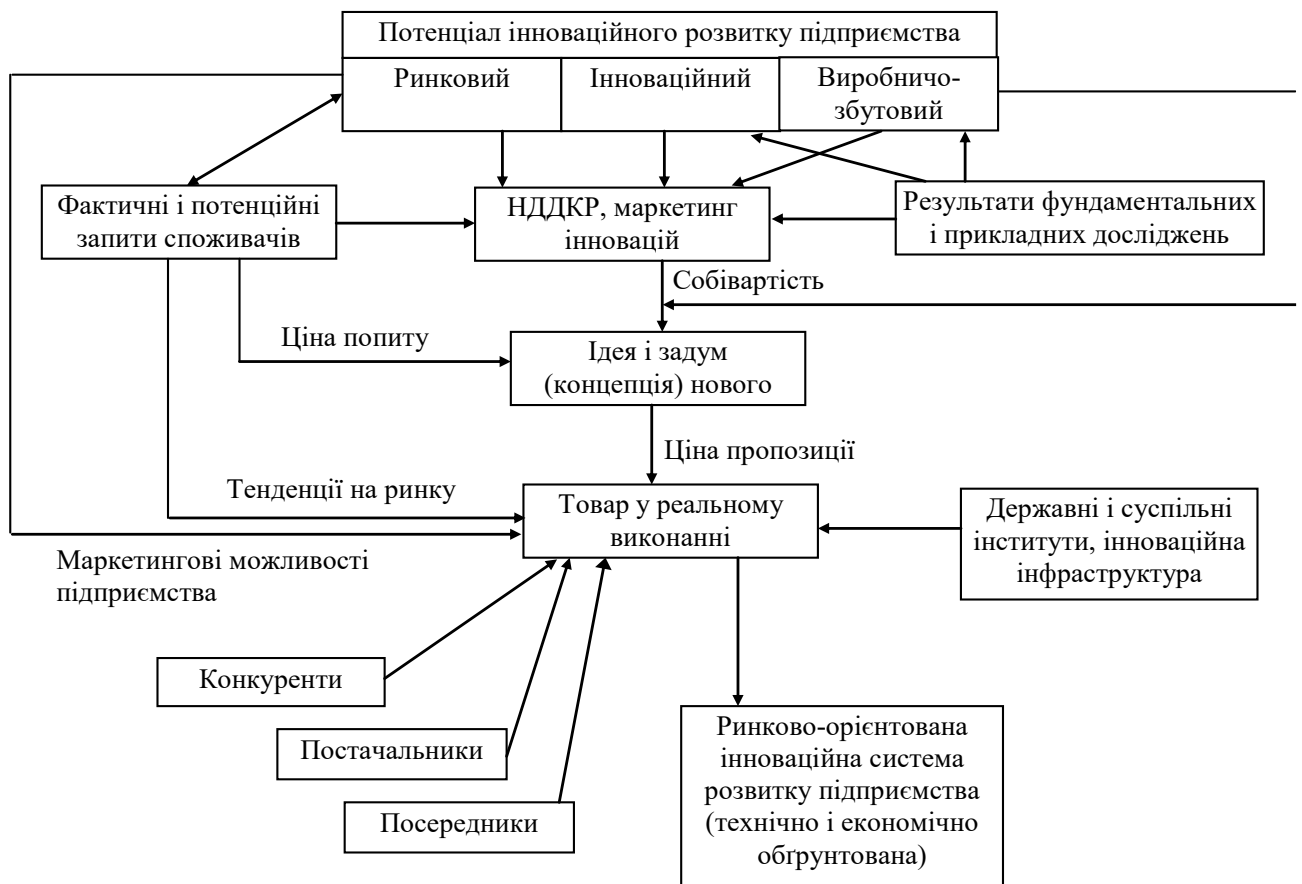


Рис. 3.3. Авторська схема формування ринково-орієнтованої системи інноваційного менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

В основі формування системи інноваційного менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має лежати чітко сформована інноваційна стратегія. Ця стратегія визначає пріоритети впровадження нових технологій, розробки продуктів та модернізації виробничих процесів. Вона враховує потреби ринку та очікування споживачів, забезпечуючи своєчасне реагування на зміни попиту та конкурентне середовище. Стратегія включає планування ресурсів, визначення ключових напрямів науково-дослідних робіт та інвестицій в інновації. Вона також встановлює систему моніторингу ефективності інноваційних проєктів і механізми коригування дій у разі

відхилень від запланованих результатів. Крім того, інноваційна стратегія спрямована на розвиток людського потенціалу, стимулювання творчої активності співробітників та формування корпоративної культури інновацій. Впровадження такої стратегії забезпечує стабільне підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позицій на національному та міжнародному ринках [1; 14].

Структурно-логічна схема стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлена на рис. 3.4.

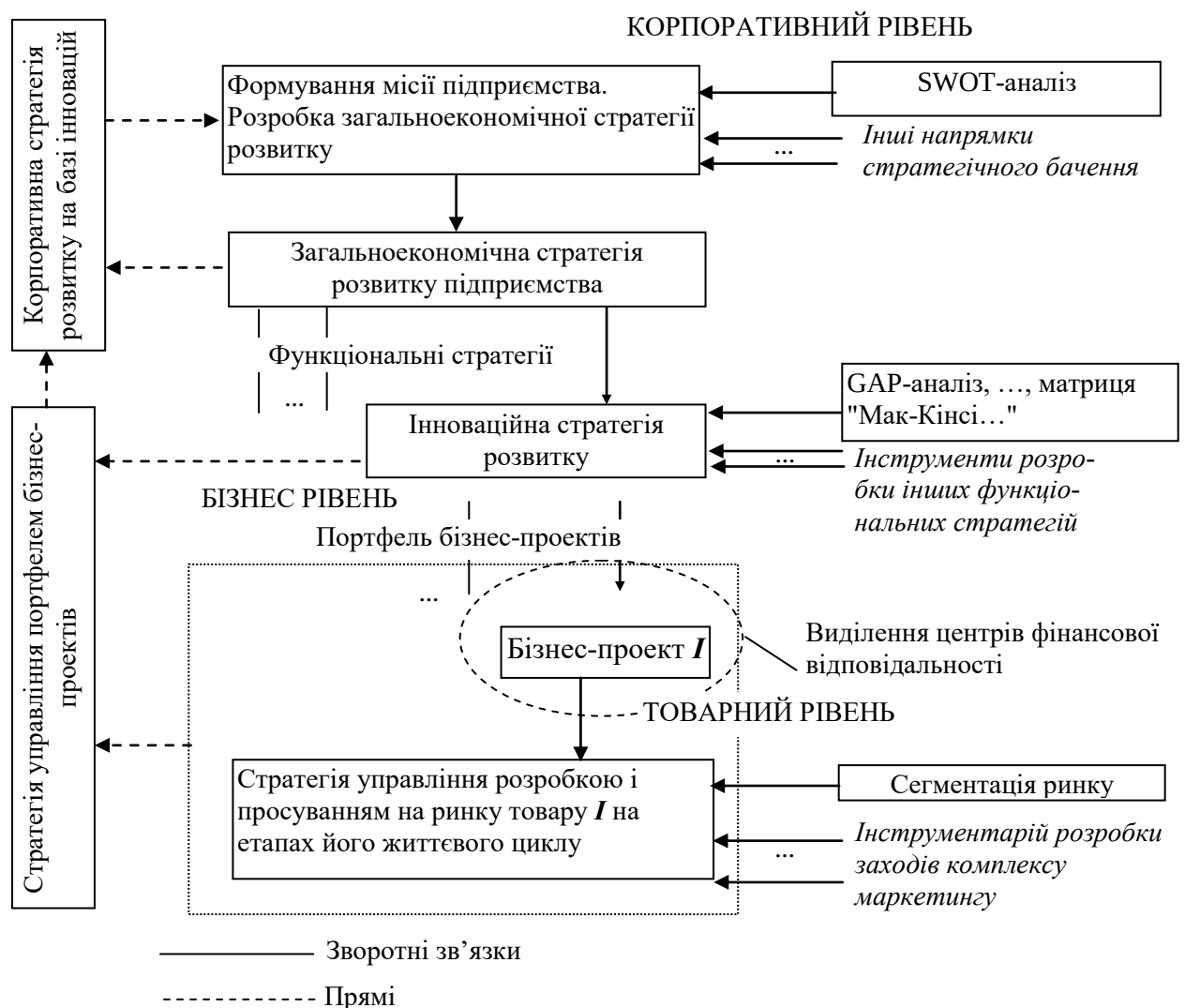


Рис. 3.4. Структурно-логічна схема стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Існує кілька підходів до визначення напрямів удосконалення системи інноваційного менеджменту підприємства. Використання комплексного поєднання різних підходів забезпечує формування ефективної та адаптивної системи інноваційного менеджменту, здатної підтримувати конкурентоспроможність підприємства на високому рівні.

Концептуальні напрями подальшого розвитку системи інноваційного менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» розроблено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Концептуальні напрями подальшого розвитку системи інноваційного менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Напрямок розвитку	Характеристика	Очікувані результати	Приклади реалізації на підприємстві
Стратегічне планування інновацій	Розробка та впровадження довгострокової інноваційної стратегії з урахуванням ринкових трендів та життєвого циклу продукції	Підвищення ефективності інноваційної діяльності, узгодження ресурсів та цілей	Формування дорожньої карти інновацій на 5 років, прогнозування попиту на нові продукти
Цифровізація інноваційних процесів	Використання цифрових технологій для автоматизації розробки, контролю та аналізу інновацій	Прискорення впровадження нових продуктів, оптимізація управлінських рішень	Впровадження системи цифрового моделювання рецептур, аналітики продажів нових продуктів
Підвищення кадрового потенціалу	Навчання та мотивація персоналу, залучення співробітників до генерації інновацій	Зростання творчого потенціалу, формування корпоративної культури інновацій	Програми підвищення кваліфікації, внутрішні конкурси ідей, участь у міжнародних тренінгах
Розширення партнерської та коопераційної діяльності	Співпраця з науковими інститутами, постачальниками та іншими підприємствами	Збільшення кількості спільних інноваційних проектів, прискорення впровадження нових технологій	Спільні проекти з університетами, участь у міжнародних інноваційних альянсах
Контроль та оцінка ефективності інновацій	Впровадження системи KPI та регулярного аудиту інноваційних проектів	Оптимізація ресурсів, підвищення рентабельності інновацій	Відстеження рентабельності нових продуктів, оцінка ефективності інвестицій у R&D

Джерело: розроблено автором

Таким чином, удосконалення системи інноваційного менеджменту на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» спрямоване на підвищення ефективності впровадження нових продуктів і технологій. Актуалізація інноваційної стратегії дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та запити споживачів. Оптимізація організаційної структури R&D-підрозділу сприяє більш продуктивному використанню наукового та технологічного потенціалу підприємства. Впровадження сучасних методів фінансування інновацій та контролю за їх ефективністю забезпечує раціональне використання ресурсів. Посилення партнерської кооперації та залучення зовнішніх експертів дозволяє прискорити розробку інновацій та зменшити ризики. Підвищення кваліфікації персоналу і формування корпоративної культури інновацій сприяє генерації нових ідей та їх успішній реалізації.

3.2. Резерви підвищення ефективності системи інноваційного менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен»

Дослідження показали, що попри високий рівень розвитку інноваційної діяльності, у системі управління інноваціями ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» існують певні недоліки та вузькі місця. Деякі процеси впровадження нових технологій та продуктів потребують оптимізації для підвищення ефективності. Спостерігаються труднощі у координації між підрозділами та своєчасному обміні інформацією. Частково обмежене використання сучасних управлінських інструментів та методів контролю може уповільнювати реалізацію інноваційних проектів. Існує потреба у більш чіткій системі мотивації персоналу для активної участі в інноваційних процесах [19].

Виявлені недоліки та вузькі місця у системі управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» узагальнено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Виявлені недоліки та вузькі місця у системі управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Недолік / вузьке місце	Характеристика	Можливі наслідки
Неефективна координація між підрозділами	Підрозділи R&D, виробництва та маркетингу недостатньо синхронізовані	Затримки у впровадженні інновацій, перевитрати ресурсів
Обмежене використання сучасних управлінських інструментів	Недостатньо впроваджені цифрові системи управління проектами та контролю	Зниження оперативності прийняття рішень та ефективності контролю
Недосконала система мотивації персоналу	Відсутність чітких стимулів для активної участі співробітників в інноваційній діяльності	Зниження ініціативності та залученості персоналу
Обмежений обмін інформацією	Не завжди забезпечується оперативний обмін даними між департаментами	Уповільнення процесів прийняття рішень та впровадження нових продуктів
Невизначеність пріоритетів інноваційних проектів	Відсутність чіткої системи ранжування проектів за важливістю та економічним ефектом	Ризик концентрації ресурсів на менш ефективних проектах
Недостатнє фінансування окремих інноваційних ініціатив	Деякі перспективні проекти обмежені у бюджеті	Втрати можливостей для впровадження конкурентних інновацій

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз системи управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виявив ряд вузьких місць та недоліків, що стримують ефективне впровадження інновацій. Серед них – недостатня координація підрозділів, обмежене використання сучасних управлінських інструментів та неефективна система мотивації персоналу. Також спостерігається невизначеність пріоритетів інноваційних проектів і обмежений обмін інформацією між департаментами. Усунення цих проблем є ключовим для підвищення інноваційного потенціалу підприємства.

Основні шляхи розвитку інноваційного ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відображають стратегічний напрям для впровадження інновацій та забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Альтернативні резерви забезпечення інноваційного розвитку підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлено на рис. 3.5.

Альтернативні резерви забезпечення інноваційного розвитку підприємства ПрАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен»	
→	1. Цифрова трансформація: - впровадження та оптимізація цифрових технологій для управління запасами, логістикою та дистрибуцією товарів; - розробка електронних торговельних платформ та онлайн-каналів для залучення клієнтів та підвищення обслуговування.
→	2. Інновації у маркетингу: - використання аналітики даних та штучного інтелекту для персоналізованої реклами та залучення цільової аудиторії; - розвиток інтерактивних маркетингових стратегій та використання новаторських форм комунікації з клієнтами.
→	3. Удосконалення логістичних процесів: - впровадження систем автоматизації та моніторингу логістичних операцій; - використання інноваційних технологій у сфері доставки та вивезення товарів.
→	4. Розробка нових продуктів та послуг: - співпраця з виробниками для створення унікальних товарів або розширення асортименту; - запуск власних брендів та продуктів з використанням новаторських технологій.
→	5. Впровадження інтелектуальних технологій: - використання систем штучного інтелекту та аналізу великих даних для прогнозування попиту та оптимізації запасів; - розробка інтелектуальних систем обробки замовлень та автоматизації обслуговування клієнтів.
→	6. Створення інноваційного середовища: - залучення персоналу до інноваційних ідей та творчого процесу; - проведення навчальних програм та тренінгів для працівників щодо інноваційного мислення та методів.
→	7. Співпраця зі стартапами та інноваційними компаніями: - активний пошук та партнерство з компаніями, які розробляють нові технології та інноваційні рішення; - інвестування в перспективні стартапи або спільний розвиток нових проектів.

Рис. 3.5. Альтернативні резерви забезпечення інноваційного розвитку підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: розроблено автором

У сучасних умовах розвитку ринку інновації та цифрові технології стають визначальними чинниками конкурентоспроможності підприємств. Особлива актуальність приділяється спрямуванню зусиль інноваційного розвитку на цифровізацію виробничих і управлінських процесів. Використання новітніх

інформаційних систем управління бізнес-процесами дозволяє оптимізувати виробництво, підвищити ефективність логістики та забезпечити точний контроль за якістю продукції [34; 60].

Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» цифрові рішення відкривають можливість оперативного аналізу даних, прогнозування попиту та вдосконалення асортиментної політики. Впровадження інтелектуальних систем дозволяє інтегрувати всі підрозділи компанії, підвищуючи координацію та швидкість прийняття управлінських рішень. Цифровізація сприяє також підвищенню прозорості фінансових і виробничих процесів, що зміцнює довіру партнерів та інвесторів. Усе це створює передумови для сталого розвитку, зростання продуктивності та зміцнення позицій підприємства на внутрішньому й міжнародному ринках [82].

Характеристика позитивних інноваційних аспектів цифровізації на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Характеристика позитивних інноваційних аспектів цифровізації на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Позитивний аспект цифровізації	Характеристика	Можливості застосування на підприємстві
1	2	3
Оптимізація виробничих процесів	Використання цифрових систем для контролю та управління виробничими лініями, що дозволяє зменшити витрати та підвищити продуктивність	Впровадження автоматизованих ліній для виробництва тортів та цукерок із контролем якості в реальному часі
Підвищення ефективності логістики	Цифрові системи управління запасами та поставками дозволяють планувати доставку сировини та продукції з мінімальними витратами	Використання ERP-систем для управління складами та транспортною логістикою
Поліпшення якості продукції	Системи цифрового контролю забезпечують постійний моніторинг параметрів продукції та швидке реагування на відхилення	Впровадження сенсорних датчиків і автоматичного контролю температури та вологості при виробництві шоколаду

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Прискорення прийняття управлінських рішень	Інформаційні системи дозволяють керівництву аналізувати великі масиви даних та приймати рішення на основі актуальної інформації	Використання бізнес-аналітики (BI) для планування виробництва та маркетингових стратегій
Підвищення прозорості фінансових процесів	Автоматизовані системи бухгалтерського та фінансового обліку забезпечують контроль за витратами та доходами в режимі реального часу	ERP-система інтегрована з фінансовим відділом для моніторингу прибутковості нових продуктів
Інноваційний розвиток продукції	Цифрові технології сприяють впровадженню нових видів продукції та оптимізації рецептур	Використання програмного забезпечення для розробки нових кондитерських виробів та тестування рецептур у віртуальному середовищі
Підвищення взаємодії з партнерами та клієнтами	Цифрові платформи дозволяють ефективно координувати співпрацю та збирання зворотного зв'язку	Використання CRM-системи для управління замовленнями, відгуками та лояльністю клієнтів

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Проаналізувавши проблемні аспекти управління цифровізацією бізнес-процесів на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», встановлено, що впровадження ERP-системи є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності. Така система дозволяє інтегрувати облік, виробництво, логістику та фінанси в єдину інформаційну платформу, що забезпечує прозорість процесів та швидке прийняття управлінських рішень. Крім того, ERP-система сприяє оптимізації ресурсів, зниженню витрат і підвищенню продуктивності персоналу. Її впровадження також відкриває можливості для розвитку аналітичних інструментів і прогнозування попиту на продукцію [34].

Важливо, що цифровізація дозволяє більш оперативно реагувати на зміни ринку та підвищує конкурентоспроможність підприємства. У довгостроковій перспективі це створює умови для стійкого інноваційного розвитку та інтеграції нових технологій у виробничі процеси. Таким чином, цифрова трансформація через ERP-систему є стратегічно важливим кроком у модернізації управлінської та виробничої структури компанії.

Пропонуємо компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

впровадити нові інформаційні системи, зокрема єдину корпоративну ERP-систему IT-Enterprise, яка має замінити розрізнені системи на всіх підприємствах корпорації для підвищення прозорості та керованості бізнесу.

Мета проєкту - побудова єдиної інформаційної системи IT-Enterprise для корпорації Roshen, уніфікація та оптимізація бізнес-процесів, підвищення ефективності операційного планування, гнучкості управління виробничими і логістичними ресурсами.

Об'єктом впровадження стає вся корпорація. На території України в проєкті впровадження комплексної ERP-системи приймають участь Київська кондитерська фабрика, Вінницька кондитерська фабрика і Кременчуцька кондитерська фабрики.

В ході реалізації проєкту впроваджується повний функціонал комплексної системи управління бізнесом. На виробничих підприємствах корпорації Roshen склад завдань включає:

- технічну підготовку виробництва;
- управління виробництвом і завантаженням потужностей (від MPS до MES, в тому числі оптимальне оперативне планування);
- управління якістю у виробництві;
- управління запасами і закупівлями;
- управління завданнями логістики (управління запасами, транспортом);
- керування продажами;
- бухгалтерський і податковий облік;
- калькулювання планової і фактичної собівартості.

У центральному офісі корпорації, в якому зосереджені функції стратегічного управління бізнесом Roshen, пропонується впровадження IT-рішення IT-Enterprise для вирішення наступних завдань:

- управління фінансами;
- управління казначейством;
- корпоративне бюджетування;
- планування ФОП;

- планування кошторисів витрат;
- підбір персоналу, управління персоналом і розрахунок заробітної плати;
- бізнес-аналітика.

Загальний опис інвестиційно-інноваційного проєкту впровадження єдиної ERP-системи «IT-Enterprise» для корпорації Roshen представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Опис інвестиційно-інноваційного проєкту впровадження єдиної
ERP-системи «IT-Enterprise» для корпорації Roshen

Параметр	Опис
Назва проєкту	Впровадження єдиної ERP-системи «IT-Enterprise» у корпорації Roshen
Мета проєкту	Уніфікація та оптимізація бізнес-процесів, підвищення прозорості та керованості виробничих, фінансових та логістичних операцій
Об'єкт впровадження	Вся корпорація Roshen: Київська, Вінницька та Кременчуцька кондитерські фабрики, центральний офіс
Основні завдання	- технічна підготовка виробництва - управління виробництвом і завантаженням потужностей (MPS → MES) - управління якістю продукції - контроль запасів і закупівель - логістика та управління транспортом - управління продажами - бухгалтерський і податковий облік - калькулювання собівартості - фінансове управління, казначейство, бюджетування - планування ФОП та кошторисів витрат - управління персоналом та заробітною платою - бізнес-аналітика
Тривалість проєкту	24 місяці (2026–2027 роки, орієнтовно)
Інвестиційний обсяг	10-15 млн. грн (орієнтовно, включно з ліцензіями, обладнанням та навчанням персоналу)
Очікувані результати	- підвищення ефективності операційного планування - оптимізація виробничих і логістичних процесів - єдина база даних та прозорість управління - скорочення витрат та часу на операційні процеси - підвищення точності фінансової та управлінської звітності - гнучке стратегічне управління корпорацією
Ризики	- технічні складнощі інтеграції з існуючими системами - опір персоналу змінам - можливі перевитрати бюджету при адаптації системи - потреба у тривалому навчанні персоналу

Джерело: розроблено автором

Завдяки запровадженню проєкту ERP-рішення, вся корпорація Roshen перейде на єдину корпоративну систему. Завдяки єдиній інформаційній

платформі, на якій працюватимуть підприємства корпорації, підвищиться прозорість і керованість бізнесу. Впроваджена ERP-система стане значним удосконаленням управлінського інструментарію в порівнянні з тим, що використовується зараз - безліч розрізнених інформаційних систем різного призначення без ефективного обміну інформацією.

Оцінка якісних змін через впровадження єдиної ERP-системи «ІТ-Enterprise» на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка якісних змін через впровадження єдиної ERP-системи «ІТ-Enterprise» на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Напрямок впливу	Поточний стан (до впровадження)	Очікувані зміни (після впровадження)	Якісний ефект
Управління виробництвом	Відсутність єдиної системи планування, фрагментовані дані по потужностях	Єдина платформа MPS→MES для планування та моніторингу виробництва	Оптимізація завантаження обладнання, зменшення простоїв
Контроль запасів і закупівель	Різні облікові системи на різних підприємствах, дублювання процесів	Централізоване управління запасами та закупівлями	Зниження витрат на матеріали, точний облік запасів
Логістика та транспорт	Ручне планування маршрутів та транспортування	Інтегрована логістична система з відстеженням поставок	Скорочення часу доставки та логістичних витрат
Фінансове управління	Несистематизовані дані по фінансах та бюджетуванню	Єдина база для фінансового обліку, казначейства та корпоративного бюджетування	Підвищення прозорості фінансів, швидкість формування звітності
Управління персоналом	Розрізнені системи обліку кадрів, складнощі в розрахунку зарплати	Централізоване управління персоналом і розрахунок ФОП	Скорочення адміністративного навантаження, точний розрахунок заробітної плати
Продажі та взаємодія з клієнтами	Облік продажів ведеться окремо, важко аналізувати динаміку	Єдина система управління продажами та CRM	Покращення планування продажів, підвищення якості обслуговування клієнтів
Бізнес-аналітика	Відсутність інтегрованої аналітики, дані розпорошені	Аналітичні панелі та звіти на базі єдиної ERP	Прийняття швидких управлінських рішень, підвищення стратегічної ефективності

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, впровадження єдиної ERP-системи «IT-Enterprise» на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» передбачає комплексну інтеграцію управлінських та виробничих процесів корпорації. Це дозволяє централізувати облік запасів, закупівель, фінансів та персоналу, підвищуючи прозорість і точність даних. Завдяки інтегрованому плануванню виробництва та логістики підприємство зможе оптимізувати завантаження потужностей і скоротити витрати на транспорт та матеріали. Система забезпечує ефективний контроль продажів і покращує взаємодію з клієнтами через CRM-модуль. Впровадження аналітичних інструментів дозволяє оперативно приймати управлінські рішення та підвищує стратегічну ефективність компанії. Загалом, цифровізація процесів підвищує інноваційний потенціал підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Визначення економічної ефективності впровадження єдиної ERP-системи «IT-Enterprise» на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є ключовим етапом управлінського планування. Це дозволяє оцінити реальні вигоди від цифровізації бізнес-процесів та співвіднести їх із витратами на реалізацію проєкту. Економічна оцінка допомагає керівництву компанії обґрунтовано приймати рішення щодо інвестицій та розподілу ресурсів. Вона також слугує показником ефективності використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів у процесі трансформації управлінських систем. Аналіз економічних результатів впровадження ERP-системи дозволяє ідентифікувати потенційні ризики та визначити точки оптимізації процесів. Крім того, це сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку. Загалом, економічна оцінка ефективності проєкту є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей корпорації та забезпечення стійкого розвитку бізнесу.

Для проведення детальної оцінки економічної ефективності впровадження єдиної ERP-системи «IT-Enterprise» на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна використати класичні показники інвестиційної ефективності: чистий грошовий потік (CF), чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма доходності (IRR), термін окупності (PP) та індекс рентабельності (PI) [55; 62].

Вихідні дані для розрахунків показників економічної ефективності впровадження єдиної ERP-системи «IT-Enterprise» на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Вихідні дані для розрахунків показників економічної ефективності впровадження єдиної ERP-системи «IT-Enterprise» на підприємстві
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	Значення
Інвестиційні витрати на впровадження ERP	15000 тис. грн
Очікуване зростання доходів на рік (за рахунок оптимізації, економії на ресурсах, ефективності планування)	6000 тис. грн
Економія витрат на рік (сумарна)	4000 тис. грн
Тривалість проекту для аналізу	5 років
Дисконтна ставка	12%

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз вихідних даних свідчить, що впровадження єдиної ERP-системи «IT-Enterprise» на підприємстві потребує значних інвестицій у розмірі 15000 тис. грн. Очікуване щорічне зростання доходів та економія витрат складають 10000 тис. грн, що забезпечує значний позитивний грошовий потік. Проект розрахований на п'ять років з дисконтною ставкою 12%, що дозволяє оцінити ефективність вкладених коштів у сучасних фінансових умовах. Загалом, ці дані свідчать про перспективність та доцільність реалізації ERP-проекту для підвищення операційної ефективності підприємства.

Проведемо розрахунок показників економічної ефективності впровадження єдиної ERP-системи «IT-Enterprise» на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»:

1. Розрахунок чистого грошового потоку (CF).

Чистий грошовий потік (англ. Net Cash Flow, CF) - це показник, який відображає різницю між надходженнями та витратами грошових коштів підприємства за певний період часу. Іншими словами, він показує, скільки грошей фактично залишилося після всіх витрат та платежів, пов'язаних із діяльністю підприємства, інвестиціями чи фінансуванням [55].

Він використовується для:

- оцінки фінансового стану проекту або підприємства;
- аналізу ефективності інвестицій;
- планування та управління ліквідністю;
- розрахунку таких фінансових показників, як NPV (чиста приведена вартість) та IRR (внутрішня норма доходності).

$$CF = \text{Додаткові доходи} + \text{Економія витрат} - \text{Додаткові витрати} \quad (3.1)$$

Для спрощення вважаємо, що додаткових експлуатаційних витрат немає:

$$CF = 6000 + 4000 = 10000 \text{ тис. грн на рік.}$$

2. Розрахунок чистої приведеної вартості (NPV).

Чиста приведена вартість (NPV, Net Present Value) визначається як сумарна приведена до поточного моменту вартість всіх очікуваних грошових потоків проекту або інвестиції, за вирахуванням початкових інвестицій. Іншими словами, це показник того, скільки коштів проект приносить з урахуванням часу та вартості грошей [55].

Формула розрахунку NPV:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (3.2)$$

де CF_t - грошовий потік у період (t), r - дисконтна ставка (вартість капіталу або очікувана дохідність), n - кількість періодів, I_0 - початкові інвестиції.

Інтерпретація:

$NPV > 0$ - проект прибутковий, його варто реалізовувати;

$NPV = 0$ - проект окупиться, але додаткової вартості не створює;

$NPV < 0$ - проект збитковий, реалізація не рекомендована.

Дисконтовані грошові потоки представлено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Дисконтовані грошові потоки за проектом

Рік	CF (тис. грн)	$PV = CF / (1+0,12)^t$
1	10000	8928
2	10000	7973
3	10000	7120
4	10000	6356
5	10000	5676

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

$$NPV = 8928 + 7973 + 7120 + 6356 + 5676 - 15000 = 21053 \text{ тис. грн.}$$

Можна зробити висновок, що $NPV > 0 \rightarrow$ проект ефективний.

3. Внутрішня норма доходності (IRR).

Внутрішня норма доходності (IRR, Internal Rate of Return) - це та дисконтна ставка, при якій чиста приведена вартість (NPV) інвестиційного проекту дорівнює нулю. Іншими словами, це максимальна очікувана рентабельність проекту, при якій його інвестиції повністю окупаються з урахуванням часу та вартості грошей [62].

Формально IRR визначається як розв'язок рівняння:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} \quad (3.3)$$

де CF_t - грошовий потік у період (t), I_0 - початкові інвестиції, n - кількість періодів.

Інтерпретація:

Якщо $IRR >$ дисконтна ставка, проект прибутковий і його доцільно реалізовувати.

Якщо $IRR =$ дисконтна ставка, проект окупається без додаткової прибутковості.

Якщо $IRR <$ дисконтна ставка, проект збитковий і не рекомендований.

Для спрощення наближено:

$$CF = 10000 \text{ тис. грн на рік, } I_0 = 15000 \text{ тис. грн.}$$

$$IRR \approx 32\% \text{ (визначено Excel/калькулятором фінансових функцій).}$$

Можна зробити висновок, що $IRR >$ дисконтна ставка (12%), отже проект

вигідний.

4. Термін окупності (Payback Period, PP).

Термін окупності (Payback Period, PP) визначає період часу, необхідний для повного відшкодування початкових інвестицій проекту за рахунок його чистих грошових потоків. Іншими словами, це кількість років (або місяців), за яку проект «окупиться» і почне приносити чистий прибуток [62].

$$PP = \text{Інвестиції} / \text{Щорічний CF} = 15000 / 10000 = 1,5 \text{ роки}$$

Отже, інвестиції окупляться менше ніж за 2 роки, що є високою швидкістю повернення.

5. Індекс прибутковості (Profitability Index, PI).

Індекс прибутковості (Profitability Index, PI) - це відношення приведеної вартості майбутніх грошових потоків від проекту до початкових інвестицій. Він показує, скільки гривень (чи іншої валюти) припадає на кожну гривню вкладених коштів [62].

$$PI = \frac{\sum PV(CF_t)}{I_0} \quad (3.4)$$

$$\text{Отже, } PI = 36053 / 15000 = 2,40$$

Отже, $PI > 1 \rightarrow$ кожна інвестована гривня приносить 2,4 грн доходу.

Значення показників економічної ефективності інноваційного проекту впровадження єдиної ERP-системи «ІТ-Enterprise» на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Значення показників економічної ефективності інноваційного проекту впровадження єдиної ERP-системи «ІТ-Enterprise» на підприємстві
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	Значення
1	2
Інвестиційні витрати (I), тис.грн.	15000
Чистий грошовий потік (CF), тис.грн./рік	10000
Продовження таблиці 3.9	
1	2
Чиста приведена вартість (NPV), тис.грн.	21053
Внутрішня норма доходності (IRR), %	32,0
Термін окупності (PP), роки	1,5
Індекс прибутковості (PI)	2,4

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, розрахунок показників економічної ефективності впровадження єдиної ERP-системи «IT-Enterprise» на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» свідчить про високу доцільність інвестиційного проекту. Чиста приведена вартість (NPV) становить 21053 тис. грн, що підтверджує значну додану вартість від реалізації проекту. Внутрішня норма доходності (IRR) на рівні 32% перевищує дисконтну ставку, що свідчить про прибутковість та ефективність інвестицій. Термін окупності проекту складає лише 1,5 роки, що забезпечує швидке повернення вкладених коштів. Індекс прибутковості (PI) дорівнює 2,4, демонструючи, що на кожную вкладену гривню проект приносить понад дві гривні доходу, що робить його стратегічно вигідним для компанії. Отже, запропоновані напрями удосконалення системи інноваційного менеджменту на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Висновки до розділу 3

Удосконалення системи інноваційного менеджменту дозволяє більш ефективно координувати процеси науково-дослідних та виробничих підрозділів. Це забезпечує зростання частки нової та вдосконаленої продукції у загальному асортименті. Оптимізація управлінських механізмів сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Важливим напрямком є впровадження сучасних методів оцінки та контролю інноваційних проектів. Також удосконалення системи передбачає активізацію співпраці з науковими установами та партнерами.

В основі формування системи інноваційного менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має лежати чітко сформована інноваційна стратегія. Ця стратегія визначає пріоритети впровадження нових

технологій, розробки продуктів та модернізації виробничих процесів. Вона враховує потреби ринку та очікування споживачів, забезпечуючи своєчасне реагування на зміни попиту та конкурентне середовище. Стратегія включає планування ресурсів, визначення ключових напрямів науково-дослідних робіт та інвестицій в інновації.

Аналіз системи управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виявив ряд вузьких місць та недоліків, що стримують ефективне впровадження інновацій. Серед них – недостатня координація підрозділів, обмежене використання сучасних управлінських інструментів та неефективна система мотивації персоналу. Також спостерігається невизначеність пріоритетів інноваційних проектів і обмежений обмін інформацією між департаментами. Усунення цих проблем є ключовим для підвищення інноваційного потенціалу підприємства.

Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» цифрові рішення відкривають можливість оперативного аналізу даних, прогнозування попиту та вдосконалення асортиментної політики. Впровадження інтелектуальних систем дозволяє інтегрувати всі підрозділи компанії, підвищуючи координацію та швидкість прийняття управлінських рішень. Цифровізація сприяє також підвищенню прозорості фінансових і виробничих процесів, що зміцнює довіру партнерів та інвесторів. Усе це створює передумови для сталого розвитку, зростання продуктивності та зміцнення позицій підприємства на внутрішньому й міжнародному ринках.

Проаналізувавши проблемні аспекти управління цифровізацією бізнес-процесів на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», встановлено, що впровадження ERP-системи є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності. Така система дозволяє інтегрувати облік, виробництво, логістику та фінанси в єдину інформаційну платформу, що забезпечує прозорість процесів та швидке прийняття управлінських рішень. Крім того, ERP-система сприяє оптимізації ресурсів, зниженню витрат і підвищенню продуктивності персоналу. Її впровадження також відкриває

можливості для розвитку аналітичних інструментів і прогнозування попиту.

Запропоновано компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» впровадити нові інформаційні системи, зокрема єдину корпоративну ERP-систему IT-Enterprise, яка має замінити розрізнені системи на всіх підприємствах корпорації для підвищення прозорості та керованості бізнесу. Мета проєкту - побудова єдиної інформаційної системи IT-Enterprise для корпорації Roshen, уніфікація та оптимізація бізнес-процесів, підвищення ефективності операційного планування, гнучкості управління виробничими і логістичними ресурсами.

Впровадження єдиної ERP-системи «IT-Enterprise» на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» передбачає комплексну інтеграцію управлінських та виробничих процесів корпорації. Це дозволяє централізувати облік запасів, закупівель, фінансів та персоналу, підвищуючи прозорість і точність даних. Завдяки інтегрованому плануванню виробництва та логістики підприємство зможе оптимізувати завантаження потужностей і скоротити витрати на транспорт та матеріали. Система забезпечує ефективний контроль продажів і покращує взаємодію з клієнтами через CRM-модуль.

Розрахунок показників економічної ефективності впровадження єдиної ERP-системи «IT-Enterprise» на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» свідчить про високу доцільність інвестиційного проєкту. Чиста приведена вартість (NPV) становить 21053 тис. грн, що підтверджує значну додану вартість від реалізації проєкту. Внутрішня норма доходності (IRR) на рівні 32% перевищує дисконтну ставку, що свідчить про прибутковість та ефективність інвестицій. Термін окупності проєкту складає лише 1,5 роки, що забезпечує швидке повернення вкладених коштів. Індекс прибутковості (PI) дорівнює 2,4, демонструючи, що на кожну вкладену гривню проєкт приносить понад дві гривні доходу, що робить його стратегічно вигідним для компанії.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей формування та оптимізації системи інноваційного менеджменту на підприємстві надало можливість зробити наступні висновки.

1. Інноваційний менеджмент є ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства, оскільки поєднує наукові підходи та практичні методи управління інноваційними процесами. Його зміст охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль та комерціалізацію нововведень, що дозволяє ефективно використовувати інноваційний потенціал підприємства. Значення цієї сфери управління полягає у формуванні конкурентних переваг, підвищенні продуктивності та адаптивності підприємства до змін ринку. Інноваційний менеджмент сприяє розвитку інтелектуального потенціалу персоналу та стимулює творчу активність.

2. Система інноваційного менеджменту на підприємстві представляє собою комплекс організаційних, економічних і управлінських заходів, спрямованих на ефективне створення, впровадження та комерціалізацію інноваційних рішень. Вона поєднує процеси планування, організації, мотивації, контролю та оцінки результатів інноваційної діяльності, забезпечуючи узгодженість стратегічних цілей підприємства з його інноваційним потенціалом. Така система дозволяє системно управляти ресурсами, оптимізувати бізнес-процеси, мінімізувати ризики та стимулювати розвиток творчого і професійного потенціалу персоналу.

3. Процес оцінки ефективності управління інноваціями підприємства являє собою систематичну діяльність з аналізу, вимірювання та оцінки результатів інноваційної діяльності, спрямовану на визначення ступеня досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Він включає збір даних про використання ресурсів, виконання інноваційних проєктів, впровадження нових продуктів, технологій і процесів, а також оцінку економічних, технологічних і соціальних результатів інновацій.

4. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» - це одне з провідних українських підприємств у кондитерській галузі, яке спеціалізується на виробництві широкого асортименту шоколадних виробів, цукерок, тортів та іншої кондитерської продукції. Фабрика має багаторічну історію розвитку, сучасні виробничі потужності та високий рівень автоматизації технологічних процесів, що забезпечує високу якість і стабільність продукції.

5. Інноваційна діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» охоплює широкий спектр напрямів, спрямованих на технологічне оновлення, підвищення ефективності та посилення ринкових позицій компанії. Підприємство активно інвестує у модернізацію виробничих ліній, цифрову трансформацію, покращення систем контролю якості та розвиток нових рецептур. Значна увага приділяється інноваціям у сфері сталого розвитку, включаючи енергоефективність та екологічні пакувальні рішення.

6. Система інноваційного менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» являє собою комплексну та структуровану організовану сукупність управлінських механізмів, спрямованих на пошук, розробку, впровадження й комерціалізацію інновацій у всіх сферах діяльності підприємства. Вона охоплює стратегічне планування інновацій, оцінювання інноваційного потенціалу, формування портфеля інноваційних проєктів, організацію науково-дослідних робіт, модернізацію виробничих технологій та постійний контроль ефективності запроваджених рішень.

7. Аналіз показників ефективності інноваційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» свідчить про значне зростання доходів від реалізації нових та удосконалених продуктів. Рентабельність інновацій підвищилася до 26,10%, що свідчить про успішність реалізованих проєктів та оптимальне використання ресурсів. Індекс прибутковості інновацій перевищив 1,25, підтверджуючи економічну доцільність інвестицій у нові продукти. Скорочення терміну окупності до 3,83 років свідчить про швидке відновлення вкладених коштів та зростаючу привабливість інноваційної діяльності для підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

8. Аналіз системи управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виявив ряд вузьких місць та недоліків, що стримують ефективне впровадження інновацій. Серед них – недостатня координація підрозділів, обмежене використання сучасних управлінських інструментів та неефективна система мотивації персоналу. Також спостерігається невизначеність пріоритетів інноваційних проєктів і обмежений обмін інформацією між департаментами. Усунення цих проблем є ключовим для підвищення інноваційного потенціалу підприємства.

9. Проаналізувавши проблемні аспекти управління цифровізацією бізнес-процесів на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», встановлено, що впровадження ERP-системи є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності. Така система дозволяє інтегрувати облік, виробництво, логістику та фінанси в єдину інформаційну платформу, що забезпечує прозорість процесів та швидке прийняття управлінських рішень.

10. Запропоновано компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» впровадити нові інформаційні системи, зокрема єдину корпоративну ERP-систему IT-Enterprise, яка має замінити розрізнені системи на всіх підприємствах корпорації для підвищення прозорості та керованості бізнесу. Мета проєкту - побудова єдиної інформаційної системи IT-Enterprise для корпорації Roshen, уніфікація та оптимізація бізнес-процесів, підвищення ефективності операційного планування, гнучкості управління виробничими і логістичними ресурсами.

11. Впровадження єдиної ERP-системи «IT-Enterprise» на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» передбачає комплексну інтеграцію управлінських та виробничих процесів корпорації. Розрахунок показників економічної ефективності впровадження єдиної ERP-системи «IT-Enterprise» на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» свідчить про високу доцільність інвестиційного проєкту. Запропоновані напрями удосконалення є ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2020. № 35. С. 5–10.
2. Амоша О. М., Федулова Л. І. Інноваційні кластери у промисловому розвитку: монографія. Київ: НАН України, Інститут економіки промисловості. 2019. 320 с. URL: <http://iep.org.ua/docs/klastery-monograph.pdf>
3. Ангел Є. Інновації під час війни не на часі, але як без них відновити країну? URL: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/innovatsiji-pid-chas-vijni-ne-na-chasi-ale-jak-bez-nikh-vidnoviti-krajinu.html>
4. Бай С., Єлісєєв В. Інноваційні зміни як спосіб вижити в умовах воєнного стану. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу : тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.). Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С.16-18.
5. Балацька Н. Ю. Інноваційні аспекти розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 5 (110). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-14>
6. Барна С., Шпак Я. Сучасний стан енергоринку та моніторингу ключових проблем у системі управління інноваціями. Проблеми економіки. 2020. № 2 (44). С. 71–81.
7. Барна С.С. Сутність інноваційного підходу як об'єкта управління підприємства. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2018. Т. 1. Ч. 1. № 30 (19). С. 56–61.
8. Біла І.С., Посна В.С., Шевченко О.О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/57af8ce3-6d49-43c1-a00e-9ebf9b9f1b5e/content>
9. Бондар Т. В., Тимощенко В. Ю., Вакуленко І. А. Формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах

енергетики. Вісник Сумського державного університету. Серія "Економіка". 2022. № 4. С. 43–51.

10. Букреєва Д.С. Інтегральна система показників оцінки ефективності інноваційного проекту на стадії його впровадження. Економічний вісник. 2020. № 4. С. 101–109.

11. Буняк Н. М. Відкриті інновації – сучасна парадигма інноваційного розвитку регіону. Інфраструктура ринку. 2019. №32. С. 271-276. URL : http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/42.pdf.

12. Буняк Н. М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.

13. Буняк Н. М. Інноваційний менеджмент: методичні вказівки до практичних занять. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 108 с.

14. Буняк Н. М. Система управління інноваційним розвитком підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. №3. С46-51. URL : http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/32_2021/9.pdf

15. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Дніпро: Акцент ПП, 2017. 404 с.

16. Власова О. С., Панчишин Т. О. Цифровізація бізнесу в Україні: можливості, виклики, перспективи. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 19-24. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4277&i=2>

17. Гарбар Ж. В., Майбородюк К. С. Інноваційний менеджмент як базис інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 9–10, С. 11–17. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9-10_2021/3.pdf

18. Геєць В. М. Інноваційна модель розвитку економіки України: теоретичні і прикладні аспекти. Економіка України. 2015. №1. С. 4–21. URL: <http://economukraine.org.ua>

19. Глушенкова А.А. Управління інноваційними проектами в умовах цифрової трансформації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 2(45). С. 56-61. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2963/2858>

20. Горященко Ю. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифровізації. Підприємництво та інновації. 2021. №17. С. 34-38.
21. Гудзь О. Є. Гармонізація механізму стратегічного управління інноваційним розвитком. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 3. С. 272–277.
22. Гуторова О.О., Гуторов О.І. Особливості розвитку та напрями удосконалення інноваційної діяльності в АПК. Аграрні інновації. 2023. №17. С. 211-217.
23. Дергачова В.В., Пермінова С.О. Інтелектуальна власність: навчальний посібник; за ред. О.А. Гавриша. К.: НТУУ «КПІ», 2015. 416 с.
24. Допомога міжнародних фінансових інститутів Україні. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/dopomoha-mizhnarodnykh-finansovyykh-institutiv-ukrayini-lystopad-2023-roku>
25. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 250 с.
26. Дячков Д. В., Простак О. С., Тенянка А. О. Напрями підвищення ефективності управління інноваціями у сільськогосподарських підприємствах. Економічний форум. 2019. № 4. С. 122–129.
27. Економічне управління інноваціями: монографія / [Федоренко В. Г., Чуприна Ю. А., Куліков П. М. та ін.] ; за ред. В. Г. Федоренка; Київський національний університет будівництва та архітектури, Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України, Європейська бізнес-асамблея (Оксфорд) та ін. Київ : ДКС-Центр, 2020. 372 с.
28. Ексклюзив фірмової мережі Roshen. URL: <https://roshen.com/ua/ua/pro-roshen/pro-produktsiyu/eksklyuzyv-firmovoyi-merezhi>
29. Жегус О., Давиденко В. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності. Економіка та суспільство. 2024. №61. С. 56-64.
30. Журавель О.В., Космідайло І.В., Глух В.П. Інноваційний менеджмент в умовах цифрової трансформації підприємств. Журнал «Наукові інновації та

передові технології». 2025. №3(43). С. 747-760. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/21166/21141>

31. Заблоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності : навч. посіб. 2-е вид. Львів : «Новий Світ – 2000», 2020. 427 с.

32. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2022. Т. 1. № 5. С. 62–67. URL: <https://doi.org/10.46299/j.ismef.20220105.08>

33. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. Київ :Центр учбової літератури, 2019. 448 с.

34. Іжевський П., Самарічева Т., Кудельський В. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78>

35. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Суми: Університетська книга, 2017. 281 с.

36. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: Підручник. Суми: ВТД Університетська книга, 2019. 334 с.

37. Інвестиції під час війни: тенденції та перспективи. URL: <https://buduysvov.com/publications/investyciyi-pid-chas-viyny-tendenciyyi-ta-perspektyvy>

38. Інноваційний менеджмент: Конспект лекцій : навч. посіб. / КПП ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: С.О. Пермінова, Т.В. Лазоренко. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. 125 с.

39. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.

40. Камінський А. Ю., Величко І. В. Розвиток науково-освітньої взаємодії в контексті формування інноваційної системи України. Наука та наукознавство. 2021. № 2. С. 8–19. URL: <http://scinn.org.ua>

41. Кара Н. І., Зинич Л. В. Особливості інноваційного менеджменту в діяльності міжнародних компаній. Менеджмент та підприємництво в Україні:

етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). С. 40–46.
URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25480/nzmened-40-46.pdf>

42. Касич А. О., Налісна М. В. Роль інновацій у розвитку сільського господарства: зарубіжний досвід. Інноваційна економіка. 2017. № 11–12. С. 27–31. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9413/3/КасичНалісна.pdf>

43. Ковтун В. А. Інноваційна стратегія розвитку аграрних підприємств. Фінпростір. 2020. № 3 (39). С. 142–153.

44. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

45. Копитко М. І. Управління інноваціями : навч. посіб. для самост. вивч. дисц. у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.

46. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 312 с.

47. Куц Л. Л., Окопний Л. С. Види інновацій підприємств. Інноваційна економіка. 2023. № 8. С. 95-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2023_8_20.

48. Майстро Р., Назаренко Д. Управлінські інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2020. № 1. С. 95–98. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.95>

49. Мельничук А.Б. Інновації як провідний фактор розвитку аграрної сфери в умовах глобалізації. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 8. С. 174–178.

50. Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент : підручник. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2019. 518 с.

51. Михайлова Л. І., Гуторов О. І., Турчіна С. Г., Шарко І. О. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Вид. 2-ге доп. К.: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.

52. Михайлова Л.І. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

53. Мікульонок І. О. Інтелектуальна власність та патентознавство: підручник для студентів, які навчаються за програмами підготовки магістрів / І. О. Мікульонок ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. 3-тє вид., переробл. та доп. Київ : Політехніка, 2019. 246 с.

54. Мороз О.С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства. Економіка Криму. 2012. № 3(40). С. 263-266.

55. Мушеник І. Методологічні підходи щодо оцінки розвитку інноваційної діяльності підприємства. InterConf. 2021. №58. С. 21-24. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.21-22.05.2021.003>

56. Найдюк В.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 3. С. 251-263.

57. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році: науково-аналітична доповідь /Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2023. 94 с.

58. Нестеренко С. Інноваційний менеджмент як один із факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агро- та електроінженерії : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Бережани, 10 квітня 2020 р.). Бережани : ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», 2020. С. 116–118. URL: https://www.bati.nubip.edu.ua/Doc/Conference/Conf_2020_april/Bati-Work-CAE-10_04_2020.pdf#page=116

59. Носань Н. Інтеграція інноваційних управлінських практик в аналіз організаційних структур підприємства. Економіка та суспільство. 2024. №66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-77>

60. Основні тренди інвестицій у технології, за якими варто стежити у 2023 році. inventure.com.ua: веб-сайт. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/osnovni-trendi-investicij-utehnologiyi->

za-yakimi-varto-stezhiti-u-2023-roci

61. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL: <https://www.roshen.com/pro-roshen/fabryky-i-zavody>

62. Пархоменко Т. В. Красношাপко В. В. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. Інноваційно-інвестиційні процеси в національній економіці та підприємництві. 2024. № 13. С. 97-102.

63. Пермінова С., Ситник Н., Чупріна М. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62>

64. Пермінова С.О., Ситник Н.І., Чупріна М.О. Державні стимули інноваційної діяльності в контексті економічного відродження України. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2022. Вип. 69. С. 14–18. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/5.pdf

65. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>.

66. Підтримка інвестицій у промисловість України в умовах війни та повоєнного відновлення. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-investytsiy-u-promyslovist-ukrayiny-v-umovakh-viyny-ta>

67. Пілявоз Т.М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки. Інноваційна економіка: Всеукр. наук.-вироб. журнал. 2022. № 4. С. 185-190.

68. Поляков С. Г., Степнов І. М. Модель інноваційного розвитку підприємства. Інновації. 2023. №2-3 (59-60). С. 36–38.

69. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій: Закон України від 14 вересня 2006 р. № 143-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text>

70. Про Державні цільові програми: Закон України від 18 березня 2004 р. № 1621-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>

71. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 р. №

1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

72. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04 липня 2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

73. Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України: Постанова Верховної Ради України від 13 липня 1999 р. № 916-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/916-14#Text>

74. Про наукову та науково-технічну діяльність: Закон України від 26 листопада 2015 р. 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

75. Про особливий режим інноваційної діяльності технопарків: Закон України від 16 липня 1999 р. № 991-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text>

76. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08 вересня 2011 р. № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>

77. Прохорова В. В., Божанова О.В. Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку промислового підприємства. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2020. № 2. С. 132-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2020_2_16.

78. Солодка історія успіху ROSHEN. Простір Медіа. URL: <https://prostir.media/motyvatsiya/istoriyi-uspihu/solodka-istoriya-uspihu-roshen/>

79. Солодкий смак успіху Roshen: виробник кондитерських виробів пропонує свій рецепт для ефективності роботи складської мережі. URL: <https://e.huawei.com/ua/case-studies/industries/2021/wlan-roshen>

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

81. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2016. 464 с.

82. Тимошенко Н., Шабанова М. Розвиток інноваційної діяльності в

умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2021. №29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-30>

83. Український бізнес під час війни: приклади успішних проєктів. URL: <https://cases.media/article/ukrayinskii-biznes-pid-chas-viini-prikladi-uspishnikh-proyektiv>

84. Федун В., Люба А., Ковтонюк І. Цифрові інновації та їх вплив на бухгалтерський облік. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 440-452. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.440>

85. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент. К.: Кондор, 2015. 452 с.

86. Череп О.Г. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Київ: Видавничий дім«Кондор», 2019. 548 с.

87. Шевченко В. М. Теоретичні аспекти формування економічного механізму інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». 2017. № 3. С. 321–330. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/2353/1/Shevchenko.pdf>

88. Шевченко Л.С. Стратегічний інноваційний менеджмент : навч. посібник. Харків: Нац. Юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

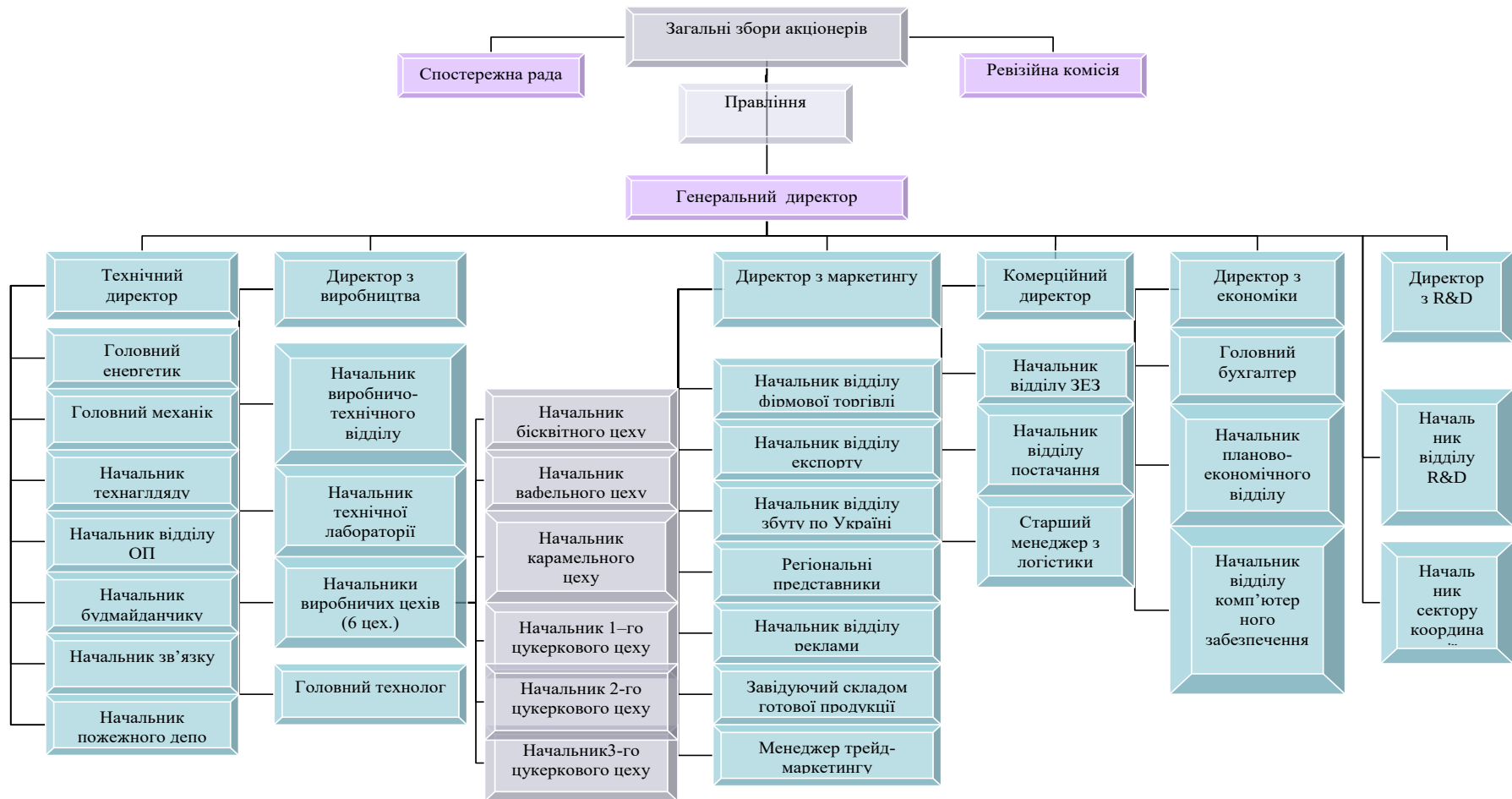
89. Шиян Н.І. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В.В.Докучаєва. Харків, Мадрид, 2019. 236 с.

90. Шпикуляк О. Г., Мазур Г. Ф. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2014. № 4. С. 73–77.

91. Юринець З. В., Гнилянська Л. Й., Юринець Р. В. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. Львів : СПОЛОМ, 2021. 132 с.

92. Яцкевич І.В. Інноваційна політика України у післявоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. Вип. (39). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1392/1342>

ДОДАТКИ



Додаток А. Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕНЬ»			31.12.2022
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	382125
Організаційно-правова форма господарювання ПрАТ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, торгів і тістечок тривалого зберігання		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.72
Адреса, телефон 03039, м. Київ, проспект Науки, 1			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	2167436	2119246
первісна вартість	1011	2652952	2776748
знос	1012	485516	657502
Інвестиційна нерухомість	1015	784823	772755
первісна вартість	1016	841689	843140
знос	1017	56866	70385
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	2118	5461
Усього за розділом I	1095	2954377	2897462
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	17815	25753
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	147231	179870
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	2722	5405
з бюджетом	1135	41390	1722
у тому числі з податку на прибуток	1136	1512	1722
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	599	542
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	454	325
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1765	3459
Усього за розділом II	1195	211976	217076
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	3166353	3114538

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	1505833	1505833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	6025	7314
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	406594	404321
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	1918452	1917468
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	18594	14746
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12343	13181
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	30937	27927
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	25580	
товари, роботи, послуги	1615	491702	460245
розрахунки з бюджетом	1620	7281	17774
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	7355	7722
розрахунки з оплати праці	1630	26723	28342
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2266	1402
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	18280	14610
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	637777	639048
Усього за розділом III	1695	1216964	1169143
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	3166353	3114538

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕНЬ»			31.12.2023
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	382125
Організаційно-правова форма господарювання ПрАТ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, торгів і тістечок тривалого зберігання		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.72
Адреса, телефон 03039, м. Київ, проспект Науки, 1			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	2119246	2164780
первісна вартість	1011	2776748	2886693
знос	1012	657502	721913
Інвестиційна нерухомість	1015	772755	772127
первісна вартість	1016	843140	865769
знос	1017	70385	93642
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	5461	8215
Усього за розділом I	1095	2897462	2945122
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	25753	26052
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	179870	172654
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	5405	4116
з бюджетом	1135	1722	14755
у тому числі з податку на прибуток	1136	1722	14755
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	542	
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	325	107
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	3459	2320
Усього за розділом II	1195	217076	220004
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	3114538	3165126

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	1505833	2005833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		500000
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	7314	7314
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	404321	416015
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	1917468	2429162
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	14746	9888
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	13181	
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	27927	9888
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		56168
товари, роботи, послуги	1615	460245	110068
розрахунки з бюджетом	1620	17774	25828
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	7722	10292
розрахунки з оплати праці	1630	28342	37859
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1402	860
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	14610	21564
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	639048	463437
Усього за розділом III	1695	1169143	726076
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	3114538	3165126

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН»			31.12.2024
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	382125
Організаційно-правова форма господарювання ПрАТ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, торгів і тістечок тривалого зберігання		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.72
Адреса, телефон 03039, м. Київ, проспект Науки, 1			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2024 року		Форма №1	Код за ДКУД
			1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	2164780	2361445
первісна вартість	1011	2886693	3259840
знос	1012	721913	898395
Інвестиційна нерухомість	1015	772127	766336
первісна вартість	1016	865769	878611
знос	1017	93642	112275
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	8215	81172
Усього за розділом I	1095	2945122	3208953
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	26052	27689
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	172654	178878
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	4116	19613
з бюджетом	1135	14755	10912
у тому числі з податку на прибуток	1136	14755	10912
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	107	88
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	2320	605
Усього за розділом II	1195	220004	237785
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	3165126	3446738

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	2005833	2005833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	500000	500000
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	7314	7883
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	416015	422426
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	2429162	2436142
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	9888	7490
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	9888	7490
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	56168	29055
товари, роботи, послуги	1615	110068	340362
розрахунки з бюджетом	1620	25828	14887
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	10292	9122
розрахунки з оплати праці	1630	37859	32547
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	860	1133
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	21564	29208
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	463437	546792
Усього за розділом III	1695	726076	1003106
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	3165126	3446738

			КОДИ
Підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2022
		за ЄДРПОУ	382125
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	903195	979286
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	775911	863265
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	127284	116021
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	924	5572
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	57231	60082
Витрати на збут	2150	7231	7984
Інші операційні витрати	2180	60084	37238
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	3662	16289
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		24500
Інші фінансові доходи	2220	62678	49393
Інші доходи	2240		490
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	67324	60389
Витрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		30283
збиток	2295	984	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		4504
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		25779
збиток	2355	984	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-984	25779
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	212654	174098
Витрати на оплату праці	2505	388308	442969
Відрахування на соціальні заходи	2510	84184	96421
Амортизація	2515	184767	152718
Інші операційні витрати	2520	30344	107635
Разом	2550	900257	973841
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600	8023332392	8023332392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	8023332392	8023332392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

			КОДИ
Підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2023
		за ЄДРПОУ	382125
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2023 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1272251	903195
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1111465	775911
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	160786	127284
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	6012	924
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	73329	57231
Витрати на збут	2150	11677	7231
Інші операційні витрати	2180	74638	60084
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	7154	3662
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	163082	62678
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	156443	67324
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	13793	
збиток	2295		984
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2406	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	11387	
збиток	2355		984

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11387	-984
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	255676	212654
Витрати на оплату праці	2505	604330	388308
Відрахування на соціальні заходи	2510	132201	84184
Амортизація	2515	198451	184767
Інші операційні витрати	2520	80344	30344
Разом	2550	1271002	900257
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600	80233332392	80233332392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	80233332392	80233332392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

			КОДИ
Підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024
		за ЄДРПОУ	382125
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2024 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1467450	1272251
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1330009	1111465
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	137441	160786
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	8453	6012
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	80361	73329
Витрати на збут	2150	8421	11677
Інші операційні витрати	2180	81138	74638
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		7154
збиток	2195	24026	
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	108234	163082
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	75784	156443
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	8424	13793
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1445	2406
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	6979	11387
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6979	11387
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	265465	255676
Витрати на оплату праці	2505	762938	604330
Відрахування на соціальні заходи	2510	166274	132201
Амортизація	2515	207317	198451
Інші операційні витрати	2520	95453	80344
Разом	2550	1497447	1271002
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600	80233332392	80233332392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	80233332392	80233332392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650		