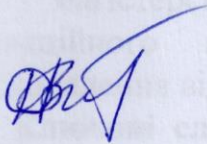


83
9.12.2025

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



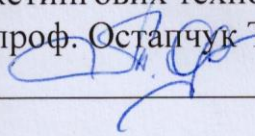
БОРОНІН Данило Олегович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

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

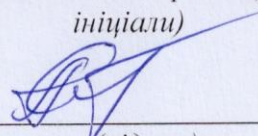
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Сотник А. А.

(наукове звання, прізвище та
ініціали)

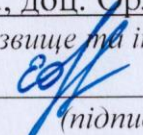


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Орлова К.Є.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Боронін Д.О. Удосконалення 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 організації інноваційного менеджменту на підприємстві та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: інновація, новація, інноваційна діяльність, інноваційний процес, інноваційний менеджмент, інвестиції.

Annotation

Boronin D.O. Improving 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 examines the peculiarities of innovation management at the enterprise and the ways of improvement of corresponding process are defined.

Keywords: innovation, novation, innovative activity, innovative process, innovative management, investments.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи інноваційного менеджменту на підприємстві</i>	7
1.1. Поняття інновацій та інноваційної діяльності.....	7
1.2. Система інноваційного менеджменту на підприємстві.....	18
1.3. Методичні засади оцінки ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві.....	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері інноваційного менеджменту на підприємстві.....	31
Висновки до розділу 1.....	37
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи інноваційного менеджменту ТОВ «Галіївський маслозавод»</i>	39
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Галіївський маслозавод».....	47
2.3. Оцінка системи інноваційного менеджменту підприємства.....	59
Висновки до розділу 2	66
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення системи інноваційного менеджменту ТОВ «Галіївський маслозавод»</i>	67
3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства..	67
3.2. Резерви підвищення ефективності функціонування інноваційного менеджменту ТОВ «Галіївський маслозавод».....	76
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	80
Висновки до розділу 3	85
<i>Висновки</i>	87
<i>Список використаних джерел</i>	90
<i>Додатки</i>	100

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні ринки, на яких функціонує підприємство характеризуються стрімкими змінами кою'нктури та основних тенденцій. За таких умов швидке впровадження інновацій може стати вагомою конкурентною перевагою для підприємства. Здатність підприємства до інноваційної діяльності стає однією з основних характеристик конкурентоспроможності підприємств на сучасному ринку.

Ефективний інноваційний менеджмент дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, реагувати на виклики та загрози. Інноваційна діяльність стає основним інструментом впровадження на підприємствах концептуально нових технологій, продуктів чи механізмів управління. Така діяльність не є хаотичною, а цілком впорядкованою та логічною системою, яка впливає на розвиток всього підприємства і навіть тих складових, які не мають прямого зв'язку із впровадженими інноваціями. Саме тому раціонально побудована система інноваційного менеджменту дозволить підприємству забезпечити ефективний розвиток та отримати лідируючі конкурентні позиції на ринку.

Також зазвичай інноваційна діяльність сприяє підвищенню якості продукції (або послуг підприємства) адже передбачає більш якісне та раціональне використання сировини і ресурсів у виробничій діяльності.

Обґрунтованість вище наведених висновків щодо актуальності завдань пошуку резервів підвищення ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві підтверджує значна кількість наукових досліджень у визначеній сфері. Зокрема, проблемам інноваційного менеджменту у господарської діяльності підприємств присвячено роботи наступних науковців: О. В. Алеїнікової, Є. Г. Бойка, Н. М. Будняк, Ю. В. Довгань, С. М. Ілляшенко, П. П. Микитюк, Н. Б. Петрової, Н. М. Присяжнюк та ін. Водночас, не зважаючи на вагомий кількість досліджень, маємо відзначити, що подальший розвиток теоретико-методичних засад обґрунтування та реалізації резервів підвищення

ефективності інноваційної діяльності підприємства залишається актуальним завданням.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад функціонування системи інноваційного менеджменту на підприємстві, а також визначення резервів підвищення ефективності інноваційного менеджменту ТОВ «Галіївський маслозавод».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність інновацій та інноваційної діяльності;
- проаналізувати особливості здійснення інноваційного менеджменту на підприємстві;
- обґрунтувати методичні засади процесу оцінки ефективності інноваційної діяльності;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення інноваційного менеджменту на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Галіївський маслозавод»;
- проаналізувати систему інноваційного менеджменту на ТОВ «Галіївський маслозавод»;
- запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення системи управління діяльністю підприємства;
- визначити основні резерви підвищення ефективності інноваційного менеджменту ТОВ «Галіївський маслозавод»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає система інноваційного менеджменту підприємства, **предметом** – теоретичні,

методичні та прикладні засади підвищення ефективності функціонування системи інноваційного менеджменту на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає інноваційний менеджмент на підприємстві як повноцінну складну систему. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «інновація» та «інноваційна діяльність»; класифікації – для систематизації ознак класифікації видових проявів інновацій; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про ефективність системи інноваційного менеджменту на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління рентабельністю господарської діяльності підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено підхід до визначення сутності інновацій та інноваційної діяльності на підприємстві на основі проведеного аналізу вже існуючих в науковій літературі трактувань;

- удосконалено методичні засади здійснення оцінки ефективності інноваційного менеджменту в межах діяльності промислового підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення економічної ефективності функціонування системи

інноваційного менеджменту на підприємстві. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Боронін Д. О. Інноваційний менеджмент на підприємстві в ринкових умовах господарювання. Тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: VI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

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 89 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 103 найменування. Робота містить додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття інновацій та інноваційної діяльності

Сучасні умови ведення бізнесу потребують від підприємств постійного впровадження нових ідей та рішень для забезпечення конкурентоспроможності. Саме тому для досягнення успіху використовують впровадження інновацій. Вони спонукають розвиток нових ринків, покращення рівня якості продукції або послуг, раціоналізацію використання ресурсів, підвищення соціально-економічного ефекту від діяльності підприємства. Зазвичай підприємства, які активно впроваджують інновації у власну діяльність мають кращі показники ефективності господарської діяльності, більше конкурентних переваг та кращі позиції на ринку [26, с. 21].

Тож інновації відіграють вирішальну роль у розвитку сучасного підприємства, формуючи його конкурентоспроможність. В умовах , де відбувається стрімкий розвиток НТП, постійно вдосконалюються комп'ютерні технології та інструменти штучного інтелекту, здатність організації до інноваційної діяльності буде прямо впливати на її успіх [26, с. 21].

Термін «інновація» використовується в економічній науці вже тривалий час. З англійської мови «innovation» перекладається як новаторство або нововведення, введення новацій. Тобто визначається як впровадження в господарську діяльність певного нового елементу (матеріального або нематеріального) [77].

Сама природа інновацій формувалася протягом всього періоду розвитку людства. Так осмислення такого явища можливо прослідкувати ще за часів Античності, що прослідковується у працях Сократа, Платона та Аристотеля. Наприклад Аристотель у своїх філософських трактатах визначав першопричини людської природи та діяльності, та стверджував що саме цілеспрямована

діяльність є джерелом людського розвитку та вдосконалення. Тобто він зазначав виключну важливість використання нового у людському житті, адже без цього суспільство не матиме розвитку [62, с. 88].

Проте сам термін «інновація» з'явився у широкому вжитку та науковому обігу значно пізніше, а саме у XIX ст. Вперше його використав вчений Йозеф Шумпетер, що визначав його сутність як використання нових особливостей (технологій, підходів, методів) у виробничому процесі [62, с. 88].

У 1912 році Й. Шумпетер опублікував свою роботу «Теорія економічного розвитку», в якій вперше в економічній науці використав словосполучення «нова комбінація» в контексті застосування нових засобів виробництва або ж систем менеджменту суб'єкта господарювання. У своїх подальших працях вчений вже замість «нової комбінації» почав застосовувати слово «інновація» та визначав його як зміни, що впроваджуються у виробничій діяльності для створення нових можливостей або нового продукту. У теорії Шумпетера зазначається, що нове (тобто інновація) не виникає зі старого (наприклад попередніх виробничих можливостей), а формується поруч із ним. Тобто інновація не є еволюційним розвитком виробничої діяльності, а являє собою свідоме впровадження змін у господарські процеси [77].

Розвиток інновацій завжди ототожнювався з науково-технічним прогресом. Сучасні основи інноваційної теорії закладалися ще в періоди відсутності визначених і регульованих ринкових відносин та були рушійним фактором для еволюції економічних укладів в суспільстві [30, с. 40].

У своїх дослідженнях Й. Шумпетер запропонував власну класифікацію хвиль розвитку економіки, що тісно пов'язані з інноваційними процесами. Його теорія ґрунтується на технологічному устрої суспільства [54, с. 295]:

– 1790-1840 рр.. Перший індустріальний уклад (перша хвиля). Даний період характеризується початком процесів механізації праці в багатьох галузях промисловості (почалися технологічні впровадження з текстильної галузі). Було винайдено паровий двигун, запроваджені процеси механізації текстильної галузі та розвиток фабричного виробництва. Це період, з якого виробнича

діяльність стала масовою, тобто відбувся перехід від ручної праці до механізованої;

– 184-1890 рр. Другий індустріальний уклад (Друга хвиля). Розвиток технологій у виробничій діяльності продовжується, відбувається швидка розбудова інфраструктури та торгівлі. Спостерігаються значні процеси урбанізації. Серед основних винаходів даного періоду слід відзначити: залізницю, пароплави, телеграф. Спостерігається стрімкий розвиток технологій у вугільній та сталеварній галузях промисловості;

– 1890-1940 рр. Третій індустріальний уклад (Третя хвиля). Характеризується появою масового споживання, що збільшує попит і, відповідно, масове виробництво. Серед основних винаходів, що відбулися в даному періоді та вплинули на розвиток економічної діяльності слід відзначити: електрифікація, двигун внутрішнього згоряння, телефон, радіо та конвеєрне виробництво. Спостерігається значний розвиток засобів зв'язку та комунікації, обсяги промислового виробництва стрімко зростають;

– 1940-1990 рр. Четвертий індустріальний уклад (Четверта хвиля). Відбувається становлення та формування інформаційного суспільства, розвиток постіндустріальної економіки. Основними винаходами періоду є: електронно-обчислювальні машини та комп'ютерна техніка, реактивна авіація, атомна енергетика, космічні технології. Період характеризується значною автоматизацією не лише виробництва, але і інших суспільних процесів.

Роботи Й. Шумпетера обмежуються лише даними хронологічними нормами, проте сучасні вчені додають до теорії хвиль розвитку економіки ще два хронологічних періоди [54, с. 295]:

– 1990-2010 рр. П'ятий інноваційний уклад (П'ята хвиля). Відбувається масове впровадження ПК у поточну діяльність людства, відбувається зростання ролі інтелектуальної праці в порівнянні з фізичною, відбуваються глобалізаційні процеси у комунікації та зв'язку. Серед основних винаходів можна виділити: персональний комп'ютер, програмне забезпечення, мережа Інтернет, оптоелектроніка, космічні технології (зокрема супутникові), лазерні

технології, мікроелектроніка. Період характеризується процесами глобальної цифровізації економічної діяльності;

– Від 2010 р до цього часу. Шостий інноваційний уклад (Шоста хвиля). Перебуває на стадії формування, та передбачає розвиток технологій штучного інтелекту, роботизації виробничої діяльності, розробка нових джерел енергії та генної медицини.

Загалом за визначений історичний період було запропоновано і розглянуто багато різних підходів до формування сутності поняття інновації та інноваційної діяльності, адже становлення інноваційної теорії відбувалося тривалий час і зазнало багато змін. З розвитком економічної науки підходи до впровадження інновацій в господарську діяльність почали змінюватися. А самі інновації почали змінювати форму та способи використання (від матеріальних у вигляді виробничих потужностей, до нематеріальних у вигляді результатів інтелектуальної діяльності та інформаційних технологій). Детально розвиток еволюційних підходів до формування теорії інноваційної діяльності наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Розвиток теорії інновацій

Джерело: [98]

На сучасному етапі розвитку економічної науки не існує єдиного трактування терміну «інновації». Різні підходи до інноваційної діяльності передбачають формування різного визначення такого економічного явища, як інновації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Дефініції терміну «інновація»

№	Автор	Трактування терміну «інновація»
1	2	3
1	Дідур К. М. [29]	Інновація – є бажаною, необхідною зміною, що приносить користь порівняно з попереднім станом будь-якого об'єкту, предмету, процесу; дана зміна має бути практичною та приносити позитивний результат; ці зміни можуть стосуватися будь-яких виборів, технології, організації виробництва, менеджменту тощо; інновації є найважливішим джерелом втілення цілей розвитку суб'єкта, в результаті чого підвищується ефективність його діяльності.
2	Друкер П. [32]	Інновація – це особливий засіб підприємців, за допомогою якого вони досліджують зміни, що мають місце в економіці та суспільстві, з метою використання їх у бізнесі чи в різних сферах обслуговування.
3	Закон України «Про інноваційну діяльність» [83]	Інновація – це новостворені або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери.
4	Лавріненко Ю. М. [52]	Інновація – це зміни у всіх сферах життєдіяльності підприємства: виробничою, маркетинговою, фінансовою, організаційною, соціальною за допомогою впровадження, освоєння і використання нових або вдосконалених рішень, заснованих на науково-технічних досягненнях, з метою задоволення постійно зростаючих потреб суспільства і підвищення конкурентоспроможності самого підприємства.
5	Максюта А. П. [54]	Інновація – це творчий результат втілення новаторської ідеї у певній предметній субстанції – новому методі, засобі чи заході людської діяльності, використання яких передбачає зміну усталених, звичних способів діяльності; продукти, технології чи послуги, яким властиві нові споживчі якості, що дозволяє розширити ринковий попит і отримати економічний, соціальний, екологічний чи інший ефект.
6	Маслюківська А. О. [56]	Інновація – це результат творчого процесу у вигляді створених (або впроваджених) продуктів, застосування яких вимагає від осіб, що їх використовують, або організації зміни звичних стереотипів діяльності і навичок.
7	Олійник О. І. [62]	Інновація – це кінцевий продукт будь-якої сфери діяльності людини, створений заново або вдосконалений на основі

		попереднього, який, порівняно з іншими продуктами, має
--	--	--

Продовження табл. 1.1

1	2	3
		вищі кількісно-якісні показники і перспективу подальшого впровадження чи використання.
8	Пересада А. А. [66]	Інновація – це процес доведення наукової ідеї або технологічного винаходу до стадії практичного використання, що дає прибуток, а також пов'язані з цим процесом техніко-економічні та інші зміни в соціальному середовищі.
9	Поліщук Н. [77]	Інновація – це кінцевий результат упровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління та одержання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту.
10	Прядко І.В. [89]	Інновація – це інструмент отримання позитивних екстерналій суспільством від впровадження нововведень у будь-якій сфері, яке приносить прибуток новатору і задовольняє потреби споживача.
11	Чернобай Л., Стоцько С. [97]	Інновація – це нововведення в галузі технологій, організації праці та управлінні. Інновації виникають унаслідок здійснення наукової діяльності і є результатом інноваційної діяльності.
12	Шевченко Л. С. [100]	Інновація – це результат творчої інтелектуальної діяльності, яка передбачає: виробництво нового чи модифікованого продукту; впровадження нового методу виробництва; освоєння нового ринку збуту; застосування нових підходів до управління та ін.
13	Шумпетер Й. [102]	Інновація – це зміни (нові комбінації) виробничих факторів, мотивовану підприємницьким духом, з метою впровадження і використання нових видів товарів, нових способів і методів виробництва, нових джерел сировини, освоєння нових ринків, нових форм організації виробництва (реорганізація з метою монополізації).

Джерело: [29; 32; 52; 54; 56; 62; 66; 77; 83; 89; 97; 100; 102]

Відповідно до проведеного в табл. 1.1 аналізу можна зробити висновок, що інновація – це результат творчої та інтелектуальної діяльності, який орієнтований використання нововведень з метою отримання прибутку, посилення конкурентоспроможності, задоволення потреб споживачів тощо.

В межах сучасних реалій господарської діяльності інновації мають відповідати наступним вимогам [100, с. 13]:

– продукт, робота, метод, підхід або послуга мають бути обов'язково новими для діяльності підприємства (або ж набути критичного вдосконалення).

До інновацій можуть входити як продукт (послуга), яку підприємство створило самостійно, так і такі, що воно запозичило з досвіду інших суб'єктів господарювання. Головне, щоб продукт або послуга були принципово новими для діяльності саме того підприємства, що впроваджує таку інновацію;

– обов'язково новий продукт, робота, метод, підхід або послуга мають бути впроваджені в межах діяльності підприємства. Впровадженням вважається такий продукт, який буде реалізованим на ринку. Методи або технології вважаються впровадженими у випадку, коли вони використовуються в процесі господарської діяльності.

За своєю економічною природою інновація обов'язково має володіти такими ознаками, як [89, с. 22]:

1) забезпечувати для підприємства зростання прибутку або інших складових соціально-економічної ефективності. Якщо ж прибутку або іншого значимого ефекту від впровадження інновації не буде, підприємство швидко втратить інтерес до від такої ідеї. Тож рентабельність є одним з основних чинників, що буде спонукати до прийняття рішення щодо впровадження інновацій в господарську діяльність;

2) орієнтованість на задоволення потреб споживачів. Підприємства впроваджують інновації з метою їх подальшого використання в господарській діяльності. Якщо інновація буде спрямована на задоволення потреб споживачів, то буде мати попит та приносити прибуток. Якщо ж інноваційний продукт або послуга не матиме попиту серед споживачів, то не буде корисною для впровадження в господарську діяльність підприємства;

3) наявність позитивного впливу від впровадження інновацій для суспільства. Впровадження інновації в межах господарської діяльності підприємства приносить прибуток не лише йому, але й сприяє задоволенню потреб споживачів, зростанню національної економіки та науково-технічному розвитку країни.

В науковій практиці існують різні підходи щодо класифікації інновацій. Використання різних класифікаційних ознак для визначення ключових видів

інновацій важливе для реалізації основних функцій та принципів інноваційного менеджменту на різних рівнях його здійснення. Застосування класифікації до інновацій дозволяє спростити процес управління ними, визначити основні підходи щодо їх впровадження, способів їх реалізації і оцінки ефективності. Детально класифікація інновацій розглянута в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація інновацій

Класифікаційна ознака	Види інновацій
1	2
За предметним змістом інновацій	– продуктові; – технологічні; – управлінські; – ринкові.
За сферою застосування інновації	– виробничі; – економічні; – соціальні; – маркетингові; – правові; – екологічні тощо.
За рівнем новизни інновації	– радикальні (нові або піонерні); – ординарні (що часто зустрічаються серед інших підприємств галузі); – модифікуючі.
За розміром (масштабом) новизни	– нові для підприємства; – нові для галузі промисловості; – нові для країни; – нові на глобальному рівні (в світі).
За видом ефективності	– орієнтовані на отримання економічного ефекту; – орієнтовані на отримання соціального ефекту; – орієнтовані на отримання екологічного ефекту; – орієнтовані на отримання науково-технологічного ефекту; – орієнтовані на отримання інтегрального (об'єднаного) ефекту.
За рівнем матеріального відображення	– продуктові; – процесні; – об'єкти інтелектуальної власності.
За адресатом, на якого орієнтоване впровадження інновації	– виробник; – споживач.
За організаційною формою створення та реалізації інновації	– базові; – поліпшувальні; – псевдоінновації
За сферою діяльності підприємства	– інновації на вході в організацію (як систему); – інновації на виході з організації; – структурні інновації.

За інтенсивністю інноваційних змін	– інновації нульового порядку;
------------------------------------	--------------------------------

Продовження табл. 1.2

1	2
	– інновації першого порядку (які стосуються впровадження кількісних змін); – інновації другого порядку (інновації що стосуються перегруповання та впровадження організаційних змін); – інновації третього порядку (які стосуються адаптивних змін в діяльності); – інновації четвертого порядку (впровадження якісно нових змін); – інновації п'ятого порядку (орієнтовані на зміни більшості функціональних властивостей об'єкту); – інновації шостого порядку (якісні зміни функціональних властивостей виробничої системи); – інновації сьомого порядку (докорінні зміни функціональних властивостей виробничої системи підприємства або її частини).
За причинами формування інновацій	– реактивні; – стратегічні.
За рівнем об'єктивного і суб'єктивного сприйняття	– абсолютна новизна інновацій; – відносна новизна інновацій; – умовна новизна інновацій; – суб'єктивна новизна інновацій.
За рівнем впливу на соціальне і технологічне середовище	– інкрементальні; – радикальні; – нові технологічні системи; – зміна техніко-технологічної парадигми.

Джерело: [33, с. 18-22; 37, с. 15]

Зазвичай інновацію розглядають як кінцевий результат інноваційної діяльності підприємства. В сучасній економічній літературі не існує єдиного підходу до визначення сутності такого виду діяльності. тому з метою подальшого аналізу інноваційних процесів необхідно розглянути підходи різних вчених до трактування терміну «інноваційна діяльність» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Дефініції терміну «інноваційна діяльність»

№	Автор	Трактування терміну «інноваційна діяльність»
1	2	3
1	Закон України «Про інвестиційну діяльність» [82]	Інноваційна діяльність – це випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технологій; прогресивні міжгалузеві структурні зрушення; реалізація довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності

		витрат; фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін стану продуктивних сил; розробка та
--	--	---

Продовження табл. 1.3

1	2	3
		впровадження нової, ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального та економічного становища.
3	Закон України «Про інноваційну діяльність» [83]	Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг.
4	Коваленко О.В. [40]	Інноваційна діяльність – це процес спрямований на реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень в новий або вдосконалений продукт, реалізований на ринку, в новий або вдосконалений процес, використовуваний в практичній діяльності, а також пов'язані з ними додаткові дослідження і розробки.
5	Коюда О.П., Колісніченко В.Ф. [49]	Інноваційна діяльність – це діяльність спрямована на використання та комерціалізацію наукових, техніко-технологічних досліджень та розробок учасниками інноваційного процесу для випуску та реалізації нових конкурентоспроможних товарів (робіт, послуг), технологій, організацій управління, гнучкої структури, механізму прийняття рішень й координації науково-інноваційного процесу.
6	Максюта А.П. [54]	Інноваційна діяльність – це вид діяльності, пов'язаний із трансформацією ідей у технологічно нові або вдосконалені продукти або послуги, впроваджені на ринку, у нові вдосконалені технологічні процеси або способи проведення (передачі) послуг, використані в практичній діяльності.
7	Покропивний С. Ф. [76]	Інноваційна діяльність – це процес, спрямований на розроблення й реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий чи вдосконалений продукт, реалізований на ринку, у новий чи вдосконалений технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності, а також пов'язані з цим додаткові наукові дослідження й розробки.
8	Прядко І.В. [89]	Інноваційна діяльність – це діяльність з розробки та впровадження будь-яких ідей (нововведень), які приносять прибуток новатору, задовольняють потреби ринку та мають позитивні екстерналії від свого застосування.
9	Тарасова О.В. [94]	Інноваційна діяльність – це комплекс практичних дій спрямованих на використання науково-технічних результатів для отримання нових або поліпшення існуючих виробів, технологій, методів управління.
10	Чумак О.В. [99]	Інноваційна діяльність – це діяльність, в результаті якої народжується щось нове (новація), яке відзначається неповторністю та оригінальністю і якого до того не існувало в природі, суспільстві.

Джерело: [22; 40; 49; 54; 76; 82; 83; 89; 94; 99]

Отже, проаналізувавши підходи, наведені в табл. 1.3, можна зробити висновок, що інноваційна діяльність – це комплекс дій, що орієнтований на розробку і впровадження інновацій (нових ідей та нововведень), що призведе до отримання прибутку або іншого значимого соціально-економічного ефекту.

В системі інноваційної діяльності підприємства слід розрізняти такі основні терміни, як нововведення, новація, винахід та відкриття. Новація – це випуск нового або покращеного продукту, послуги, роботи або процесу, який має необхідний ресурс для подальшого впровадження. Нововведення – це процес втілення новації в практичну діяльність. Нововведення є заключним етапом інноваційного процесу від розробки і проєктування винаходу до його кінцевої реалізації, яке орієнтоване на реальне використання нових технологій та знань у господарській діяльності [26, с. 9-10].

Винахід – це нове та корисне технічне рішення, що впроваджується в конкретній галузі. Винаходи зазвичай в практичній діяльності захищаються патентами, які забезпечують авторські права. Винахід відрізняється від інновації тим, що охоплює весь процес впровадження ідеї від її формування до кінцевої комерціалізації. Відкриття – це формування нового знання, що розширює вже відомий діапазон наукових законів та явищ. На відміну від винаходу та інновації, відкриття не завжди може мати чітке практичне спрямування, а також не потребує комерціалізації [26, с. 10].

Як і будь яка інша діяльність, інноваційна діяльність має власний об'єкт і суб'єкт. Об'єктом інноваційної діяльності зазвичай виступають різні інноваційні проєкти, нові знання та навички, розвиток виробничої інфраструктури, продукти інтелектуальної діяльності, нові управлінські рішення щодо використання ресурсів, технологічне оснащення основних процесів, нематеріальні активи тощо [4, с. 15].

Інноваційна діяльність підприємства спрямована на отримання прибутку. Але при цьому вона також є процесом отримання інших видів ефективності від

реалізації науково-дослідних робіт, що відображається в значних змінах у виробничих процесах, управлінській діяльності, конкурентоспроможності підприємства або готовому продукті [48, с. 83].

1.2. Система інноваційного менеджменту на підприємстві

Для реалізації інноваційної діяльності підприємства важливо здійснювати її постійну координацію, планування та контроль. Тобто необхідно реалізувати управління інноваційною діяльністю для забезпечення реалізації інновацій в господарській діяльності. Тож, інноваційний менеджмент передбачає процес управління всіма етапами створення та впровадження в господарську діяльність інновацій для отримання соціально-економічного ефекту, зокрема отримання прибутку, здобуття конкурентних переваг і посилення ринкових позицій.

За своєю природою інноваційний менеджмент це здійснення управління інноваційними процесами підприємства. Процес інновацій – це безпосереднє здійснення освоєння нової або критично вдосконаленої продукції, процесів виробництва, технології, системи управління тощо. Тобто це процес поступового перетворення розроблених інновацій з метою їх повного впровадження, виробництва інноваційного продукту та подальшого розвитку підприємства на ринку [4, с. 13].

Інноваційний процес доцільно розглядати як перетворення наявних на підприємстві ресурсів (матеріальних, фінансових, інтелектуальних) на результати інноваційної діяльності у вигляді досягнення значного соціально-економічного ефекту. Даний підхід базується на твердженні, що інноваційна діяльність включає в себе творчий підхід до процесу управління інноваціями (рис. 1.2) [4, с. 13].

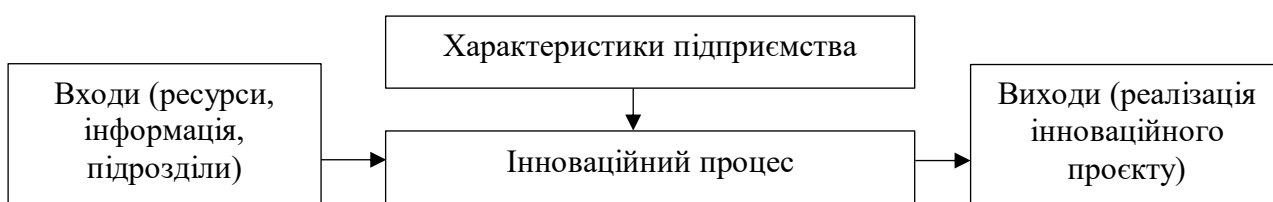


Рис. 1.2. Інноваційний процес на підприємстві

Джерело: [4, с. 13]

Як і будь якій іншій системі управління для інноваційного менеджменту властиві такі якості [26, с. 11]:

- тісна взаємодія усіх складових частин системи;
- усі процеси в інноваційному менеджменті мають бути узгоджені та відповідати загальній меті, стратегічним та поточним цілям діяльності підприємства;
- адаптивність та гнучкість системи інноваційного менеджменту до впливу факторів зовнішнього середовища;
- автономність елементів організаційної структури та можливість приймати відокремлені управлінські рішення;
- багатофункціональність системи інноваційного менеджменту.

Система інноваційного менеджменту має ряд цілей [26, с. 11]:

- забезпечення стратегічної реалізації інноваційного процесу, що базується на ефективній взаємодії усіх складових елементів системи;
- створення конкурентоспроможної на ринку інноваційної продукції підприємства максимально дієвим та ефективним для системи управління шляхом.

На основі зазначених цілей також формуються основні завдання системи інноваційного менеджменту [26, с. 11]:

1. Формування ефективної інноваційної політики, що передбачає визначення принципів її стратегічного розвитку та механізмів реалізації;
2. Детальна розробка планів для інноваційних програм і проєктів, що передбачають опис їх виконання;
3. Створення раціональної організаційної структури для забезпечення реалізації процесів управління інноваційною діяльністю;
4. Здійснення постійного контролю за здійсненням інноваційної діяльності;
5. Дослідження та використання у власній діяльності світового досвіду.

Як і будь-яка система управління в господарській діяльності підприємства інноваційний менеджмент має виконувати ряд функцій для забезпечення здійснення інноваційної діяльності (табл. 1.4). Зазвичай такі функції відповідають загальним функціям менеджменту, та передбачають прийняття визначених управлінських рішень [100, с. 43].

Таблиця 1.4

Основні функції інноваційного менеджменту

№	Функції інноваційного менеджменту	Основні управлінські рішення
1	2	3
1	Формування стратегічних орієнтирів в системі інноваційного менеджменту та на підприємстві в цілому	– формування візії, місії та мети розвитку підприємства та його інноваційної політики; – визначення цілей та завдань в межах встановленої мети (можливо також використання побудови «дерева цілей»); – пошук та визначення альтернатив в стратегічній перспективі; – формулювання і прийняття стратегії розвитку інноваційної політики.
2	Прогнозування довгострокових перспектив інноваційного розвитку	– здійснення аналізу основних інновацій притаманних для галузі діяльності підприємства; – постійне здійснення моніторингу інновацій в світовій практиці; – залучення незалежних експертів з метою аналізу особливостей інноваційного розвитку галузі в Україні та світі; – прогнозування та аналіз життєвого циклу інноваційного продукту та рішення щодо його доцільності для підприємства
3	Планування інноваційної діяльності	– розробка планів інноваційної діяльності в межах підприємства в середньостроковій та короткостроковій перспективі; – формування, обґрунтування та затвердження календарних планів, що стосуються процесів впровадження інновацій; – розробка кошторису та побудова фінансових планів конкретних інноваційних проєктів; – аналіз ризиків по проєктах; – виявлення альтернатив у реалізації проєктів, пошук інвесторів, партнерів та різних можливостей для кооперації.
4	Організація інноваційної діяльності	– формування організаційної структури, яка дозволить забезпечити ефективну реалізацію інноваційної діяльності; – розробка та затвердження штатного розпису, який буде максимально відповідати організаційній структурі та потребам інноваційної діяльності підприємства; – побудова і прийняття схеми (алгоритму) організації здійснення інноваційного процесу в межах діяльності підприємства;

--	--	--

Продовження табл. 1.4

1	2	3
		– забезпечення виконання основних засад розробленої стратегії підприємства на рівні операційної діяльності в кожному інноваційному проєкті.
5	Мотивація інноваційної діяльності	– формування корпоративної культури, яка буде відповідати вимогам інноваційного менеджменту; – створення ефективної системи матеріальної та моральної мотивації усіх учасників інноваційних процесів на підприємстві; – розробка і впровадження заходів щодо стимулювання інтелектуальної діяльності (з метою залучення інновацій в поточну діяльність) серед персоналу підприємства; – стимулювання інноваційного типу мислення у працівників
6	Контроль за здійсненням інноваційної діяльності	– здійснення контролю з боку керівництва (або відповідальних осіб) за реалізацією планів в інноваційній діяльності; – оцінка рівня отриманих від інноваційної діяльності результатів (кількісна та якісна); – оцінка економічної ефективності інноваційної діяльності; – виявлення основних причин відхилень планових показників від фактичних; – коригування планів та прогнозів на основі отриманих результатів.

Джерело: [100, с. 43]

Отже, як і будь-яка інша управлінська система в межах підприємства, інноваційний менеджмент має ряд принципів, на основі яких здійснюється його реалізація. Такі принципи можуть бути загальними (що є спільними для різних управлінських систем) та специфічними (які можуть бути притаманні лише системі інноваційного менеджменту). До загальних принципів системи інноваційного менеджменту належать [42, с. 56]:

1. Цільовий – інноваційна діяльність має бути узгоджена із загальною метою, місією та стратегією діяльності підприємства, та не суперечити поставленим цілям;

2. Принцип цілісності – інноваційний менеджмент функціонує як єдина система, в якій всі складові є взаємопов’язаними та діють як єдине ціле;

3. Принцип адаптивності – інноваційна діяльність має можливість швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі підприємства та

приспосовуватися до них (адже підприємство не здатне впливати на зовнішнє середовище);

4. Принцип досягнення синергії – передбачає, що об'єднання зусиль для досягнення певного результату буде мати більшу ефективність, ніж окреме їх здійснення.

Серед специфічних принципів, які притаманні системі інноваційного менеджменту варто виділити наступні [42, с. 56-57]:

1. Принцип безперервного прогнозування – інноваційна діяльність в світі постійно зазнає змін, а також передбачає значно більші ризики ніж звичайна діяльність підприємства, тож для забезпечення гнучкості інноваційної діяльності процес прогнозування перспектив подальшого розвитку має бути постійним;

2. Принцип динамічного попередження ризикових ситуацій – зокрема йдеться про попередження інноваційного відставання в галузі, адже це буде мати значний негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства;

3. Принцип поєднання інноваційної та інвестиційної діяльності – дуже часто (майже завжди) впровадження інновацій в господарську діяльність потребує залучення інвестицій, тож підходи до управління інноваційною та інвестиційною діяльностями в межах підприємства є дуже схожими і часто паралельними;

4. Принцип поєднання різних підходів до аналізу ефективності – інноваційна діяльність має приносити не лише економічну ефективність, але й технологічну, соціальну та інші;

5. Системне впровадження інновацій – конкурентні переваги, отримані в результаті впровадження інновацій з часом втрачають свою актуальність, тому інноваційна діяльність має здійснюватися постійно для забезпечення ефективного результату.

Сутність інноваційного менеджменту підприємства можливо трактувати з точки зору різних підходів [47, с. 40]:

1. Процесний підхід, згідно з яким основні функції інноваційного менеджменту розглядаються як єдиний загальний взаємопов'язаний процес управління;
2. Директивний – передбачає чітке впорядкування функцій та побудову ієрархічної організаційної структури;
3. Поведінковий підхід – керівник стимулює персонал до цілеспрямованого досягнення мети та поставлених цілей;
4. Факторний – інновації виступають одним з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства та покращення його позицій на ринку;
5. Функціональний – інноваційний менеджмент на підприємстві розглядається як сукупність взаємозв'язаних функцій управління (планування, організація, мотивація та контроль);
6. Системний підхід, згідно з яким інноваційне підприємство розглядається як єдина система з взаємопов'язаними складовими в середині;
7. Ситуаційний підхід передбачає, що різні підходи до управління використовуються залежно від ситуацій, що виникають в зовнішньому середовищі діяльності підприємства.

Попри значну інтеграцію в систему управління підприємством, інноваційний менеджмент все ж є окремою самостійною системою, що функціонує самостійно та відокремлено. Отже, інноваційний менеджмент має в своєму складі суб'єкт та об'єкт управління. Суб'єктами управління можуть бути безпосередньо менеджери підприємства; фахівці та спеціалісти, що залучені в інноваційні процеси; функціональні і лінійні керівники на різних рівнях управління тощо. До об'єктів інноваційного менеджменту належать інновації, інноваційна політика, інноваційні процеси, інноваційна діяльність та формування інноваційного потенціалу (рис. 1.3) [42, с. 57-58].

Система інноваційного менеджменту – це складана інтегрована в загальну управлінську діяльність система, що має визначені механізми діяльності, субек та обект управління. Загалом на формування інноваційної

діяльності підприємства значний вплив мають зовнішні та внутрішні фактори. До внутрішніх факторів належать особливості організаційної структури, корпоративної культури, організації виробничої діяльності тощо. До зовнішніх факторів варто відносити вплив політичного, економічного, соціального, ринкового, екологічного, технологічного та іншого можливого середовища, в якому здійснює господарську діяльність підприємство.



Рис. 1.3. Узагальнена система інноваційного менеджменту підприємства

Джерело: [47, с. 37]

Інноваційний менеджмент підприємства орієнтований на координацію та узгодження основних його структурних елементів та їх процеси їх адаптації до змін зовнішнього середовища. Тобто більшість заходів інноваційного менеджменту спрямовані на формування злагодженої і гармонійної роботи підприємства в інноваційній сфері [67].

1.3. Методичні засади оцінки ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві

Інноваційна діяльність має бути для підприємства ефективною та приносити певний очікуваний результат. Тобто, ресурси, які вкладені у процес

впровадження інновацій мають бути збільшені наприкінці інноваційного процесу.

Ефективність інновацій – це результативний показник, який відображається в можливості інновації забезпечити збереження визначеної кількості попередньо вкладених фінансових, трудових, матеріальних та інших видів ресурсів, які визначаються на одиницю продукту, що виготовляється (за рахунок інноваційної діяльності). Ефективність інновації може бути визначена як на мікрорівні (на рівні прибутковості інноваційного проєкту для підприємства) та на макрорівні (вплив інноваційного проєкту на зовнішнє середовище, зокрема внесок у науковий розвиток та стан галузі) [59, с. 161].

Існують наступні види очікуваного ефекту від впровадження інноваційного проєкту [47, с. 205-206]:

1. Економічний, що включає в себе очікуваний рівень прибутковості, показники ефективності реалізації інноваційного продукту, підвищення продуктивності використання виробничого обладнання;

2. Науково-технічний передбачає визначення таких показників, як: підвищення науково-технічного рівня виробничої діяльності, рівень науково-технічних публікацій, вплив впровадження інновації на рівень науково-технічного прогресу в галузі; частка нових технологічних процесів на підприємстві; кількість ліцензій та патентів тощо;

3. Податковий, який визначається рівнем економії ресурсів підприємства за рахунок можливого використання податкових пільг (та інших спеціальних програм) через впровадження інновацій;

4. Соціальний визначається через вплив інноваційної діяльності підприємства на показники соціального розвитку суспільства (наприклад кількість та технологічне оснащення робочих місць, поліпшення умов праці, підвищення соціально-психологічного клімату, вплив на стан здоров'я працівників тощо);

5. Екологічний характеризується рівнем впливу інноваційних проєктів на стан довкілля.

Оцінка результатів інноваційної діяльності можливо здійснювати за наступними критеріями [59, с. 161-162]:

1. Актуальність отриманого результату – враховується на скільки отримані від інноваційного проєкту результати відповідають очікуванням та розробленим раніше прогнозам;
2. Багатоаспектність – передбачає врахування в процесі оцінки ефективності інновацій впливу на різні сфери та параметри діяльності підприємства, навіть на ті, які прямо не стосуються інноваційних процесів;
3. Значущість – визначається рівень важливості проведення наукових досліджень не лише для підприємства, але й на рівні галузі, держави;
4. Економічна ефективність – рівень прибутку, який отримує підприємство в результаті інноваційної діяльності.

Визначення економічної ефективності є одним з найскладніших для визначення, адже потребує врахування багатьох аспектів діяльності, рівня ризиків в умовах невизначеності. Також складним є те, що розрахунок економічної ефективності інноваційного проєкту зазвичай здійснюється на етапі прийняття рішення про здійснення інвестицій в інновацію [59, с. 162].

Оцінка ефективності інноваційної діяльності може бути наступних видів:

1. За метою розрахунку:
 - абсолютна (визначається загальний результат впровадження інновацій для підприємства);
 - порівняльна (визначення результативності можливих альтернатив);
2. За місцем отримання результату:
 - локальна ефективність (визначається ефективність інноваційної діяльності на рівні окремого підприємства);
 - галузева ефективність (визначається рівень ефективності інноваційної діяльності галузі промисловості);
 - регіональна ефективність (визначається ефективність інноваційної діяльності певного регіону);

– загальнодержавна (визначається ефективність інноваційних процесів в державі);

3. За ступенем зростання:

– одноразова (відображає загальний рівень ефективності від впровадження інноваційного проєкту);

– мультиплікаційна (визначає результат інноваційної діяльності як вплив на інші сфери діяльності підприємства або на інші галузі економіки);

4. За часом виникнення витрат:

– річна ефективність (визначається результат, отриманий протягом звітного року);

– ефективність за певний період (розраховується ефективність інноваційного періоду за певний термін використання інновацій).

З метою визначення ефективності інноваційних проєктів на підприємстві зазвичай використовують ряд показників, які умовно можна поділити на дві групи: показники, які ґрунтуються на облікових оцінках та показники, які базуються на дисконтованих оцінках (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Показники оцінки ефективності інноваційних проєктів

Джерело: [47, с. 280]

Показники оцінки ефективності інноваційних проєктів, що базуються на облікових оцінках визначаються на основі фактичних даних підприємства та не передбачають здійснення дисконтування доходів та витрат. Загалом дисконтування – це процес приведення ймовірної майбутньої вартості грошей до їх теперішньої вартості у часі. Такий процес має врахувати вплив на вартість грошей (потенційні доходи та витрати) інфляційних процесів, ризиків зовнішнього середовища, можливості альтернативних проєктів та ще багато інших факторів.

Період окупності вкладених в проєкт інвестицій (PP) – це показник, який відображає кількість періодів, за які сума доходу від впровадження проєкту буде дорівнювати сумі вкладених витрат у проєкт [13, с. 121; 47, с. 281]. Період окупності інвестицій розраховується за наступною формулою:

$$PP = I / \bar{P}_i, \quad (1.1)$$

де I – вкладені інвестиції;

$\bar{P}_i$ – середній очікуваний розмір грошового потоку.

Облікова норма рентабельності (ARR) – це показник, який характеризує рівень відношення середнього прибутку від інноваційного проєкту до середнього розміру вкладених інвестицій. Такий показник розраховується за наступною формулою [13, с. 122]:

$$ARR = 1/n \sum_t R_t / 1/2[1 + (1 - \sum_t D_t)], \quad (1.2)$$

де R_t – чистий прибуток від інноваційного проєкту в t – році;

D_t – амортизаційні витрати у t – році.

Економічна додана вартість (EVA) – показник, схожий за своєю сутністю на економічний прибуток підприємства, але передбачає врахування в процесі

розрахунку не тільки бухгалтерські витрати, але й фактичний рівень витрат капіталу, в тому числі і втрачені вигоди за альтернативними проєктами. Показник визначають за формулою [13, с. 121-122]:

$$EVA = NOPAT - A * WACC, \quad (1.3)$$

де $NOPAT$ – розмір чистого операційного прибутку за інноваційним проєктом після сплати податків;

A – сумарна вартість активів підприємства;

$WACC$ – середньозважена вартість капіталу.

До показників, які передбачають здійснення дисконтування належать наступні:

1. Чиста приведена (поточна) вартість (NPV, Net Present Value) – показник, який визначає різницю між продисконтованими чистими доходами (грошовими потоками) та продисконтованими інвестиціями (витратами) [13, с. 120]. Визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{i=1}^T \frac{P_i}{(1+i)^i} - \sum_{k=1}^K \frac{I_k}{(1+i)^k}, \quad (1.4)$$

де P_i – розмір грошового потоку за певний період часу t ;

I_k – інвестиційні ресурси, вкладені в проєкт в період часу t ;

i – ставка дисконту (%);

T – термін реалізації проєкту (років);

K – період, протягом якого здійснюється вкладення інвестиційних ресурсів в інноваційний проєкт.

Ефективним буде вважатися такий інноваційний проєкт, у якого $NPV > 0$ за результатами розрахунків.

2. Індекс рентабельності (PI, Profitability Index) – характеризується відношенням продисконтованих грошових потоків за проєктом (доходів) до

продисконтованих витрат за цим проєктом [47, с. 281]. Такий показник є логічним продовженням попереднього та визначає який рівень доходів (грошових потоків) припадає на 1 грн вкладених в проєкт інвестиційних ресурсів [13, с. 120]. Визначається за формулою:

$$PI = \sum_{i=1}^T \frac{P_i}{(1+i)^i} / \sum_{k=1}^K \frac{I_k}{(1+i)^k}, \quad (1.5)$$

Якщо $PI > 1$, то проєкт вважається ефективним [13, с. 120].

3. Внутрішня норма прибутку (IRR, Internal Rate of Return) – визначає розмір дисконтної ставки, за якої отримані за проєктом продисконтовані доходи будуть дорівнювати продисконтованим витратам [47, с. 281]. Тобто розрахунок даного показника передбачає визначення ставки дисконту, за якої показник NPV буде дорівнювати нулю [13, с. 120]. Внутрішня норма рентабельності визначається за формулою:

$$IRR = i_1 + (i_2 - i_1) \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2}, \quad (1.6)$$

де i_1 – ставка дисконту, за якою $NPV > 0$ ($NPV < 0$);

i_2 – ставка дисконту, за якою $NPV < 0$ ($NPV > 0$);

NPV_1, NPV_2 – чиста приведена вартість за умови використання в розрахунках i_1 та i_2 .

4. Дисконтований період окупності інвестицій (DPP, Discounted Payback Period) – показник, який визначає період часу, при якому продисконтовані доходи можуть повністю покрити продисконтовані витрати за проєктом [47, с. 281]. Тобто показник орієнтований на визначення моменту рівноваги між продисконтованими доходами та вкладеними в проєкт продисконтованими інвестиціями [13, с. 120]. Визначається за формулою:

$$DPP = j + \frac{|1 + \sum P_j|}{P_{j+1}}, \quad (1.7)$$

де, j – ціла частина дисконтованого періоду при якій виникає момент рівноваги між продисконтованими чистими грошовими потоками та продисконтованими вкладеними інвестиціями ($1 \leq j \leq t$)\$

$|1 + \sum P_j|$ – остання від’ємна величина чистої кумулятивної поточної вартості майбутнього грошового потоку;

P_{j+1} – чиста поточна вартість майбутніх грошових потоків у наступному році.

В процесі здійснення інноваційної діяльності важливо усвідомлювати, що жоден результат інноваційної діяльності неможливо оцінити повною мірою на етапі планування проєкту. Також результативність інноваційного проєкту завжди має подвійне значення, тобто [58, с. 413]:

- як основа змін у процесах виробництва в підприємницькій діяльності суб’єкта господарювання;
- як джерело для здійснення наукових досліджень в майбутньому, а також джерело інформації щодо певних нововведень, тобто становить наукову цінність.

Наразі в економічній практиці не існує єдиного підходу оцінки ефективності, який можна застосовувати для різних видів інноваційної діяльності. Здебільшого вибір критеріїв та показників оцінки буде формуватися на основі характеристик інновації, яка впроваджується.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері інноваційного менеджменту на підприємстві

В Україні більшість інноваційних процесів регулюються з боку держави. Адже розвиток інноваційної діяльності в країні буде сприяти покращенню стану її економіки.

Державна інноваційна політика – це такі методи державного регулювання, що орієнтуються на формування дієвих механізмів забезпечення державної підтримки інноваційної діяльності в різних галузях економіки. Метою державної інноваційної політики є формування сприятливих соціально-економічних, правових та організаційних умов для забезпечення подальшого розвитку та використання науково-технічного потенціалу держави та впровадження інновацій в різних сферах діяльності суб'єктів господарювання [13, с. 39].

Отже, діяльність держави спрямована на створення сприятливих умов для розвитку інноваційних процесів, розробки механізмів підтримки розвитку інноваційної діяльності та науково-технічного розвитку. До основних інструментів державного регулювання інноваційної діяльності належать наступні [13, с. 39]:

- забезпечення сприяння розвитку науково-технічного прогресу, в тому числі розвиток наукових досліджень, формування інноваційних підприємств тощо;
- акумулювання фінансових ресурсів та залучення їх до реалізації інноваційних проєктів та проведення наукових досліджень;
- забезпечення координування інноваційних процесів;
- стимулювання здійснення інноваційної діяльності шляхом підтримання здорової конкуренції, запобігання монополізації ринків та використання інших економічних інструментів впливу;
- формування якісного кадрового забезпечення наукової та інноваційної діяльності в тому числі шляхом підтримки та розвитку закладів вищої освіти;
- формування інноваційної та наукової інфраструктури ринків для забезпечення спрощення процесів впровадження інновацій;
- підвищення суспільного статусу здійснення інноваційної діяльності через заохочення інноваційних та інвестиційних процесів, надання податкових пільг та інших видів державної підтримки;
- регулювання міжнародних процесів в інноваційній сфері.

Серед основних засобів, які доступні державі для забезпечення регулювання інноваційної діяльності суб'єктів господарювання можна визначити наступні [57, с. 107-128]:

1. Розробка та прийняття Законів і Законодавчих актів. Один з основних інструментів державного регулювання, який передбачає створення правової основи для ведення інноваційної діяльності в країні;

2. Забезпечення джерел фінансування інновацій у достатніх обсягах. Держава зацікавлена в участі у інноваційних процесах та може виступати інвестором для забезпечення їх здійснення;

3. Дотації з державного та місцевих бюджетів. Не завжди суб'єкти господарювання зацікавлені у розвитку наукової складової, адже іноді рівень очікуваного економічного ефекту може не задовольняти потреби інвесторів. За таких умов державні дотації на забезпечення ключових складових наукового розвитку в країні дозволяють розвивати інноваційну діяльність;

4. Встановлення норм та нормативів. Такий інструмент часто використовується в процесах планування та прогнозування розвитку інноваційної діяльності з боку органів державної влади. Застосовується щодо складання прогнозів по окремих регіонах, або галузях промисловості (наприклад можуть використовуватися екологічні норми, або нормативи щодо використання ресурсів);

5. Вплив на механізм ціноутворення. В сучасних умовах ведення бізнесу процес ціноутворення відбувається відповідно до ринкових механізмів. Проте, держава має контролювати дані процеси, щоб запобігти виникненню нечесної конкуренції, демпінгу, монополізації ринків;

6. Використання податкових пільг як інструменту стимулювання інноваційної діяльності;

7. Вплив на державні кредитні ресурси. За умов ринкової економіки держава не має права встановлювати чіткий розмір відсоткової ставки по кредитах для фінансових установ, проте має можливість регулювати відсоткові

ставки для використання державних кредитних ресурсів в інноваційній діяльності;

8. Державні замовлення і закупівлі. Також можуть використовуватися як інструмент забезпечення додаткового фінансування інноваційної діяльності;

9. Мито та митні платежі. З метою стимулювання інноваційної діяльності органи державної влади мають повноваження знижувати митні ставки для продуктів, які забезпечать розвиток інновацій;

10. Ліцензії та квоти. Передбачає, що держава забезпечує доступ усіх учасників інноваційної діяльності до процесу одержання необхідних ліцензій та квот;

11. Підтримка інфраструктури. Держава забезпечує необхідний рівень функціонування інфраструктури ринку з метою полегшення реалізації інноваційних процесів.

Загалом особливості реалізації інноваційної діяльності в Україні регламентують більше ніж 200 документів та нормативно-правових актів. Проте, серед ключових варто виокремити [34, с. 262]:

1. Конституція України від 28.06.1998 р. № 254к/96ВР [46];
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI [75];
3. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII [41];
4. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV [83];
5. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. № 1560-XII [82];
6. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26.11.2015 р. № 848-VIII [84];
7. Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу» від 10.02.1995 р. № 51/95-ВР [85];
8. Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 16.07.1999 р. № 991-XIV [88];

9. Закон України «Про державне регулювання у сфері трансферу технологій» від 14.09.2006 р. № 143-V [81];

10. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08.09.2011 № 3715-VI [86];

11. Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 р. № 93/96-ВР [87].

Загалом велика кількість нормативно-правових актів, що регламентують інноваційні процеси в економіці країни свідчить про відсутність єдиного системного підходу до формування інноваційної політики, визначення стратегії її здійснення. Багато інноваційних процесів та заходів щодо їх стимулювання розглянуті в різних документах окремо. Це значно ускладнює процеси систематизації та аналізу інформації [53, с. 30].

Основними нормативно-правовими актами, які регулюють механізм здійснення інноваційної діяльності в Україні є Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 04.07.2002 року [83] та Закон України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-XII від 18.09.1991 року [82]. Дані нормативні акти передбачають регулювання механізму здійснення інноваційної діяльності та особливості забезпечення їх фінансування у вигляді залучення додаткових інвестиційних ресурсів.

Закон України «Про інноваційну діяльність» [83] регламентує процеси державної реєстрації, здійснення необхідних експертиз, кваліфікацію інноваційних проєктів та багато інших процесів, що формують інноваційну політику в країні. Визначені в Законі норми дозволяють оцінити відповідність процесів, які відбуваються в інноваційній діяльності вимогам чинного законодавства [92, с. 4].

Відповідно до норм, визначених Законом України «Про інноваційну діяльність» визначено, що об'єктами інноваційної діяльності в Україні є: інноваційні програми та проєкти; нове виробниче обладнання; оновлення виробничих процесів; нові знання; продукти інтелектуальної діяльності;

розвиток виробничої інфраструктури; сировинні ресурси; товарна продукція; механізми формування збутової політики [33, с. 15].

Для впровадження та реалізації ефективних інноваційних проєктів в господарську діяльність підприємства одним з ключових факторів стає інформаційне забезпечення інноваційної діяльності. Від повноти інформації буде залежати точність розрахунку потенційної ефективності інноваційного проєкту, а отже і його успішність. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності складається з інформаційних ресурсів, інформаційних технологій та технічних засобів які використовуються для обробки інформації (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Складові інформаційного забезпечення інноваційного менеджменту

Джерело: [47, с. 96]

На етапі розробки та впровадження інновації в господарську діяльність доступ до достовірної та актуальної інформації для підприємства критично важливий. Для ефективної реалізації інноваційного проєкту необхідно мати інформацію про потреби споживачів, дії та стратегії конкурентів, доступ до

об'єктивних маркетингових досліджень, ймовірних ринкових ризиків тощо. При цьому важливо не лише отримати таку інформацію, але й обробити та проаналізувати її для прийняття виважених управлінських рішень. За таких умов процеси управління інформаційними ресурсами можуть стати критично важливими для забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємства [26, с. 53-54].

Проте, також варто відзначити, що інформаційні ресурси є дуже важливими, проте не вирішальними у формуванні ефективності інноваційної діяльності. Все ж доступ до фінансових ресурсів та можливість їх залучення (забезпеченні процесу інвестування інноваційної діяльності) є вирішальним для реалізації інноваційного проєкту [26, с. 54].

Висновки до розділу 1

Інноваційні процеси відбувалися в економічному та соціальному житті суспільства ще задовго до формування наукового підходу щодо їх дослідження. Ще за античних часів дослідники відзначали важливий вплив нововведень на забезпечення розвитку людства. Проте, першим почав вживати термін «інновація» у своїй дослідженнях Й. Шумпетер. З того часу велика кількість вчених-економістів присвятили свої роботи вивченню сутності інновацій та інноваційної діяльності. Провівши аналіз різних підходів, можна зробити висновки, що інновація – це результат творчої та інтелектуальної діяльності, який орієнтований використання нововведень з метою отримання прибутку, посилення конкурентоспроможності, задоволення потреб споживачів тощо. А інноваційна діяльність – це комплекс дій, що орієнтований на розробку і впровадження інновацій (нових ідей та нововведень), що призведе до отримання прибутку або іншого значимого соціально-економічного ефекту.

Інноваційний менеджмент за своєю сутністю являється процесом управління інноваційною діяльністю підприємства. Як і будь-яка управлінська діяльність, він включає в себе здійснення планування, організації, мотивації та

контролю інноваційних процесів. Інноваційний менеджмент підприємства орієнтований на координацію та узгодження основних його структурних елементів та їх процеси їх адаптації до змін зовнішнього середовища. Тобто більшість заходів інноваційного менеджменту спрямовані на формування злагодженої і гармонійної роботи підприємства в інноваційній сфері.

Здійснення оцінки ефективності інноваційного менеджменту в межах підприємства може включати в себе не лише розрахунок рівня прибутковості інноваційного проєкту, але й визначення інших видів ефективності, таких як: соціальний, екологічний, науковий, податковий тощо. При цьому оцінка економічних показників ефективності інновацій на підприємстві може здійснюватися двома основними методами: на основі бухгалтерського обліку фактичних доходів та витрат проєкту, або ж з врахуванням майбутньої вартості грошей у часі. Зазвичай розрахунок показників ефективності інноваційного проєкту здійснюється ще на етапі прийняття рішення щодо доцільності його впровадження. За таких умов використовуються розрахунки, що передбачають здійснення дисконтування доходів та витрат (тобто врахування зміни вартості грошей у часі в процесі розрахунку).

Наразі в Україні різні аспекти інноваційної діяльності регламентуються більше ніж 200 нормативно-правовими документами. Серед основних нормативних актів, що забезпечують правове здійснення інноваційної діяльності та її фінансування в межах країни є Закон України «Про інноваційну діяльність» та Закон України «Про інвестиційну діяльність». Також важливим для реалізації інноваційної діяльності є її забезпечення повною, достовірною та актуальною інформацією.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Дослідження проводилося на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «Галіївський маслозавод». ТОВ «Галіївський маслозавод» функціонує на ринку молока та молочних продуктів України вже тривалий період.

Молокопереробна галузь промисловості України характеризується значними кризовими процесами розвитку, які значно загострилися після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну у 2022 році. Споживання молока та молочних продуктів, яке і так було не значним, знизилося. А інфляція та скорочення купівельної спроможності населення країни негативно впливають на перспективи розвитку галузі.

розвиток кризових явищ, зниження купівельної спроможності населення, занепад економіки, зростання податкового навантаження, відсутність можливості державної підтримки та ще багато інших факторів значно погіршують становище молокопереробних підприємств на ринку, що призводить до постійного скорочення обсягів виробництва молока в Україні за останні роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва молока в Україні за 2021-2024 рр., тис. т.

Показник	Роки				Відхилення 2024 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Загальна кількість виробництва молока	9663	9264	8719	7664	-1999	-20,69
в тому числі:						
підприємствами	2729	2761	2750	2763	34	1,25
домогосподарствами	6935	6502	5969	4901	-2034	-29,33

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Відповідно до даних табл. 2.1 за останні роки спостерігається значне зниження виробництва молока в Україні. Так у 2024 році було вироблено молока на 1999 тис. т. (на 20,7%) менше ніж у довоєнний період у 2021 році. При цьому скорочення обсягів виробництва у 2024 році в порівнянні з 2023 роком становило аж 1055 тис. т. (12,1%). Така динаміка негативно впливає на розвиток підприємств галузі.

Значних труднощів у розвитку також зазнає молочне скотарство в Україні, адже поголів'я великої рогатої худоби також щороку скорочується. На рис. 2.1 відображена динаміка поголів'я корів за 2018-2024 рр.

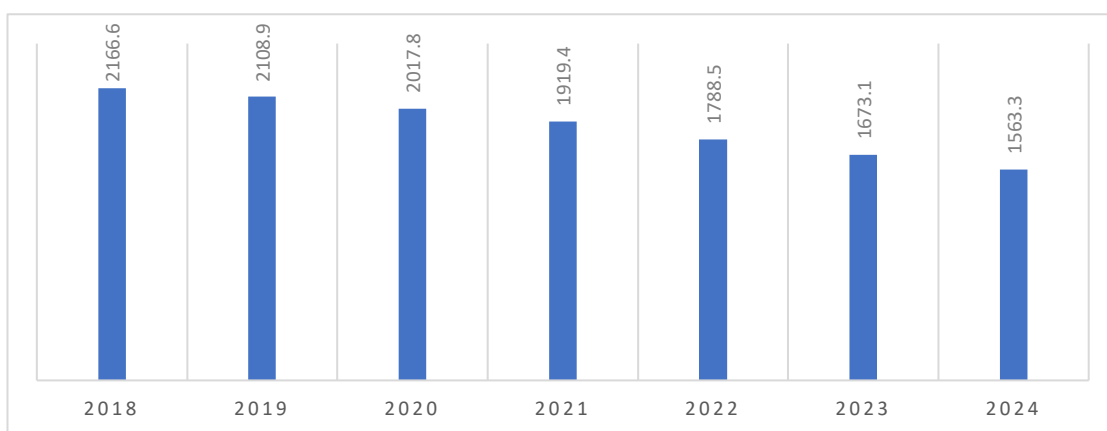


Рис. 2.1. Динаміка поголів'я корів в Україні за 2018-2024 рр., тис. голів

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Варто зазначити, що Житомирська область займає провідне місце у виробництві молока та молочної продукції. У 2024 році регіон займав сьоме місце за обсягами виробництва молока в Україні. Регіон сприятливий для розвитку молочного скотарства та розвитку досліджуваної галузі в цілому.

Також наразі існують проблеми із забезпеченням вітчизняних підприємств якісною молочною сировиною, адже і досі частина молока-сировини закуповуються суб'єктами господарювання у господарствах населення. За таких умов забезпечити достатній контроль якості сировини та її відповідність усім необхідним характеристикам просто неможливо.

Скорочення поголів'я великої рогатої худоби в Україні також призводить до зниження якості сировини-молока та зростання цін на її придбання і

транспортування. Молочне скотарство в країні знаходиться в кризовому стані, що прямо впливає на розвиток суміжних галузей, зокрема і молокопереробну. Більш детально аналіз розвитку молокопереробної галузі Житомирської області (де безпосередньо функціонує досліджуване підприємство) наведено в проведеному SWOT-аналізі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз молокопереробної галузі Житомирської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Історичні передумови розвитку; 2. Географічні умови; 3. Забезпеченість сировиною; 4. Широкий та насичений асортимент; 5. Галузь не належить до імпортозалежних; 6. Виробництво молочних продуктів є екологічно безпечним; 7. Достатнє кадрове забезпечення; 8. Розвиток міжнародної співпраці.	1. Низька якість сировини; 2. Низька конкурентоспроможність на зовнішніх ринках 3. Низький середній рівень рентабельності в галузі; 4. Високий рівень зношеності основних засобів підприємств галузі 5. Занепад молочного скотарства в Україні; 6. Необхідність пошуку нових ринків збуту
Можливості	Загрози
1. Можливість виходу на ринки ЄС 2. Створення кластерів та холдингів; 3. Залучення іноземних інвестицій; 4. Розробка державних цільових програм підтримки галузі; 5. Розвиток НТП та співпраця з науковими установами; 6. Відкритість ринку; 7. Стабільний попит на ринку.	1. Поява європейських конкурентів з вищою якістю продукції; 2. Низький рівень державної підтримки галузі в Україні 3. Витік кваліфікованих кадрів за кордон 4. Зниження купівельної спроможності населення; 5. Ведення бойових дій на території України; 6. Значне зростання інфляції

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Варто також відзначити, що галузь, попри визначені проблемні моменти та загрози, має значний потенціал для успішного розвитку. Вона не залежить до імпортозалежних та забезпечує населення продуктами першої необхідності. Тобто, навіть попри зниження рівня споживання молочних продуктів, попит на них не може зникнути зовсім. Проте, низький рівень середнього рівня прибутковості підприємств галузі свідчить про те, що споживачі не готові сплачувати високу ціну за молочну продукцію.

Однією з основних загроз для молочного ринку України є поява на ньому європейських конкурентів. Собівартість виробництва молочної продукції в

багатьох країнах Європи в середньому є нижчою, ніж в Україні, а рівень контролю якості та якість сировини для виробництва вищими. За таких умов багатьом вітчизняним підприємствам буде складно забезпечити собі конкурентні переваги та втримати ринкові позиції.

Підприємство ТОВ «Галіївський маслозавод» розташоване у с. Галіївка Чуднівського району Житомирської області. Загалом завод було побудовано ще у 1927 році, а обладнання для виробництва молочної продукції на той час було завезено з Німеччини. А у 1928 році потужності заводу перейшли у державну власність. Тоді придбане обладнання дозволяло забезпечити виробництво вершкового масла, сиру, бринзи, морозива та казеїну. Основними постачальниками сировини тривалий час були колективні господарства Чуднівського, Янушівського та Держинського районів Житомирської області.

Поступово завод розвивався, його виробничі потужності та асортимент продукції зростали. У грудні 1999 році було створено юридичну особу ВАТ «Галіївський маслозавод ім. В. Ф. Мазуркевича» шляхом перетворення державного заводу на відкрите акціонерне товариство в рамках дії декрету Кабінету Міністрів України від 20 травня 1993 р. № 57-93 «Про приватизацію цілісних майнових комплексів державних підприємств та їх структурних підрозділів, зданих в оренду». З того часу даний суб'єкт господарювання став приватною власністю.

У 2009 році було прийнято рішення про зміну форми власності заводу з акціонерного товариства на товариство з обмеженою відповідальністю, а також змінилася юридична назва підприємства. На сьогодні ТОВ «Галіївський маслозавод» включає до свого складу три основні виробничі цехи, що забезпечують здійснення процесів переробки молока та виробництва якісної молочної продукції. Окрім цього роботу підприємства забезпечують допоміжні підрозділи (зокрема склади для зберігання готової продукції зі спеціальними холодильними камерами, лабораторія, гараж та автотранспортна колона).

У 2000 році було здійснено переобладнання молочно-консервного цеху, де на сьогодні виготовляють згущене молоко. А 2003 році було здійснено розширення асортименту вершкового масла.

Станом на 2024 рік продукція ТОВ «Галіївський маслозавод» налічує наступні позиції:

- Масло солодковершкове «Фаворит» 82,5%;
- Масло солодковершкове «Фаворит» 73%;
- Масло шоколадне «Фаворит» 62%;
- Сир «Cachotta»;
- Сир «Cachotta» з пажитником;
- Сир «Cachotta» з паприкою;
- Сир «Mozzarella»;
- Сир «Сулугуні»;
- Згущене молоко 8,5%;
- Згущене молоко варене 8,5%;
- Спред «Фаворит Екстра Люкс» 82,5%;
- Спред «Фаворит Преміум» 72,5%;
- Спред «Фаворит Екстра Клас» 62%;
- Молоко сухе знежирене 1,5%;
- Продукт сирний «Моцарела»;
- Продукт сирний «Сулугуні».

ТОВ «Галіївський маслозавод» на даному етапі господарювання не має визначеної стратегії діяльності, проте має сформовані стратегічні цілі:

1. Забезпечення задоволення потреб споживачів молочної продукції;
2. Забезпечення подальшого розвитку та економічного благополуччя підприємства;
3. Мотивація та постійне забезпечення покращення умов праці і добробуту персоналу підприємства;
4. Виробництво та продаж молочної продукції за високими стандартами якості.

В структурі підприємства функціонує п'ять підрозділів, що взаємодіють між собою. В межах діяльності виробничого підприємства відповідно до сформованих підрозділів можуть формуватися центри відповідальності та центри витрат. В багатьох економічних джерелах дані поняття ототожнюються, проте іноді бувають випадки, коли центр відповідальності може відповідати декільком центрам витрат (в межах одного підрозділу). Загалом визначення центрів витрат важливе для організації ефективної облікової політики та системи управління підприємством (рис. 2.2).

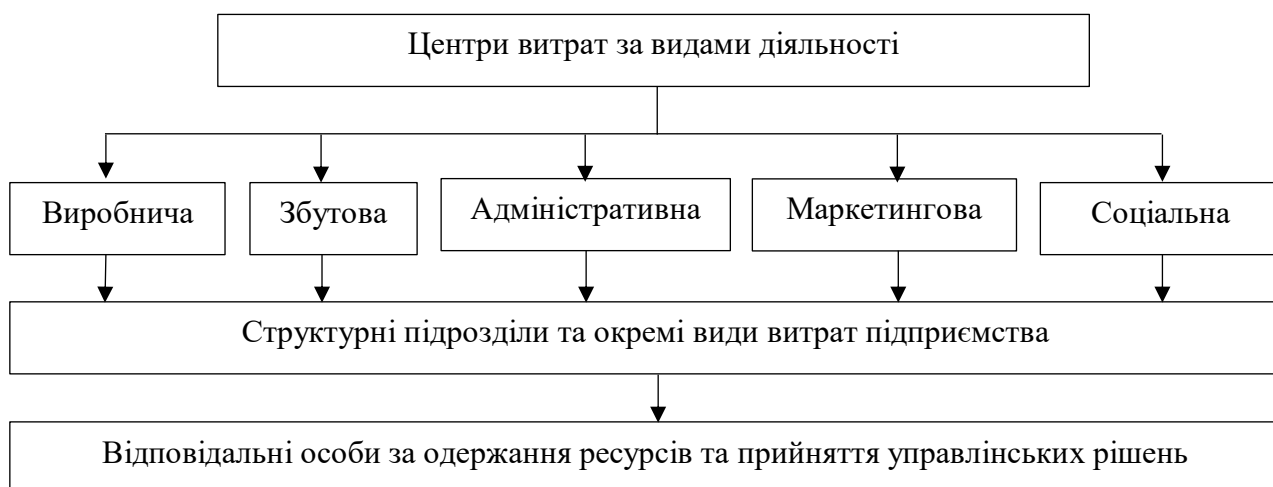


Рис. 2.2. Загальна схема центрів витрат ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру, що передбачає складну систему прийняття рішень, де лінійні ланки приймають необхідні рішення а функціональні підрозділи допомагають в процесі прийняття та реалізації даних рішень (рис. 2.3). В такій структурі відповідальність за прийняття рішень несе лінійний керівник, який очолює визначений колектив(підприємство) але в даному процесі йому допомагають керівники нижчих ланок (підрозділів) та працівники, що є виконавцями даного рішення. Така система управління дозволяє ефективно організовувати виробничий процес та забезпечує оперативність, об'єктивність і гнучкість процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.



Рис. 2.3. Організаційна система управління ТОВ «Галіївський
маслозавод»

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Наведена організаційна структура є зручною та доречною для підприємства, адже дозволяє у повній мірі контролювати процес виробництва та збуту продукції, та дотримання стандартів якості, щоб задовольняти потреби споживачів.

ТОВ «Галіївський маслозавод» переробляє 100 тон сировини щоденно. В основному молоко заготовляється з Житомирської, Вінницької та Хмельницької областей. Сировина на підприємство надходить згідно встановлених стандартів якості. Для цього в багатьох населених пунктах, де кількість надходження сировини становить не менше трьох тон на добу, встановлені холодильні установки. Це дає змогу збільшувати радіус доставки молока до 150 км.

Зі збільшенням надходження сировини, а відповідно й зі збільшенням виробництва продукції та надходження коштів, на заводі періодично проводяться капітальні роботи та реконструкції.

Серед усіх підприємств молочної промисловості регіону ТОВ «Галіївський маслозавод» займає чинне місце, характеризується достатнім рівнем конкурентоспроможності та широким асортиментом продукції. Основними конкурентами підприємства в регіоні є ПАТ «Житомирський маслозавод», ТОВ «Органік Мілк», ДП «Радомілк», ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» та інші.

Детальний аналіз поточного місця ТОВ «Галіївський маслозавод» в економічній системі регіону наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Місце підприємства в економічній системі регіону

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Загалом ТОВ «Галіївський маслозавод» займає важливе місце в економіці регіону та характеризується достатнім рівнем конкурентоспроможності. Підприємство постійно розширює асортимент продукції, досліджує потреби та вподобання споживачів, щоб вдовольнити їх потреби.

Діяльність ТОВ «Галіївський маслозавод» орієнтована на отримання прибутку та утримання стабільних ринкових позицій. За таких умов підприємство дбає про якість власної готової продукції, тому останні роки надає перевагу придбанню молока-сировини у фермерських господарствах а не у населення, адже якість такої сировини буде вищою і її легше контролювати. Також значна увага приділяється забезпеченню швидкого транспортування сировини спеціальними молоковозами на завод для переробки, адже молоко може швидко псуватися. При прийомі молока на підприємстві кожна партія обов'язково проходить лабораторний контроль та подальшу пастеризацію.

Зниження показників розвитку молочного ринку в Україні негативно впливають на діяльність ТОВ «Галіївський маслозавод», адже купівельна спроможність споживачів, а отже і рівень споживання молочних продуктів зменшується. Значна насиченість ринку молочною продукцією також ускладнює ведення конкурентної боротьби.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Галіївський маслозавод»

Проведення діагностики фінансового стану підприємства є ключовою для визначення рівня ефективності його діяльності. ТОВ «Галіївський маслозавод» здійснює господарську діяльність в межах чинного законодавства, тож здійснити оцінку показників його фінансово-економічного стану цілком можливо та доцільно.

Діагностику фінансового стану підприємства варто розпочати з визначення основних показників господарської діяльності та аналізу їх динаміки (табл. 2.3). Це дозволить сформулювати загальні відомості щодо діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» за останні роки.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники господарської діяльності
ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	350934,0	434293,0	586327,0	235393,00	67,08
2. Валовий прибуток, тис. грн.	12535	17296,0	34068,0	21533,00	171,78
3. Чистий прибуток, тис. грн.	-468,0	-5420,0	-4144,0	-3676,00	785,47
4. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	214	308	353	139,00	64,95
5. Середньорічна вартість активів, тис. грн.:	79115,50	91425,50	100343,50	21228,00	26,83
в т. ч. необоротних	4722,00	8398,50	10163,00	5441,00	115,23
оборотних	74393,50	83027,00	90180,50	15787,00	21,22
6. Фондовіддача, тис. грн.	100,08	77,39	82,15	-17,93	-17,91
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік.	4,72	5,23	6,50	1,78	37,83
8. Продуктивність праці, тис. грн./чол.	1639,88	1410,04	1660,98	21,10	1,29
9. Рентабельність господарської діяльності, %	-0,13	-1,25	-0,71	-0,57	X

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Відповідно до даних табл. 2.3 можна зробити висновок, що ТОВ «Галіївський маслозавод» отримує збитки від господарської діяльності вже протягом трьох останніх років. Відповідно і рентабельність господарської діяльності має від'ємне значення за аналізований період. При цьому збитковість підприємства збільшилась у 2024 році на 0,57% в порівнянні з 2022 роком.

Позитивною динамікою для розвитку підприємства у 2024 році характеризуються такі показники як середньооблікова чисельність працівників

та продуктивність праці. Це свідчить про ефективний розвиток та використання трудових ресурсів підприємства.

Основним джерелом інформації щодо стану майна підприємства є його фінансова звітність, зокрема Форма №1 «Баланс» (Додаток А). Відповідно до даних балансу можливо оцінити стан і динаміку активів а також джерела їх формування. Аналіз структури та динаміки активів ТОВ «Галіївський маслозавод» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз структури та динаміки майна ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024/2022		
	Тис. грн	ПВ, %	Тис. грн	ПВ, %	Тис. грн	ПВ, %	+,–	%	П.С.
1. Необоротні активи									
Незавершені капітальні інвестиції	1209	1,5	4364	4,2	1688	1,7	479	39,6	0,2
Основні засоби	5626	7,0	5598	5,4	8676	8,9	3050	54,2	1,8
первісна вартість	7307	9,1	8142	7,9	12890	13,2	5583	76,4	4,0
знос	1681	2,1	2544	2,5	4214	4,3	2533	150,7	2,2
Усього за розділом 1	6835	8,5	9962	9,7	10364	10,6	3529	51,6	2,0
2. Оборотні активи									
Запаси	38252	47,8	47294	46,0	28671	29,3	-9581	-25,0	-18,5
виробничі запаси	29605	37,0	36767	35,8	18845	19,3	-10760	-36,3	-17,7
готова продукція	8647	10,8	10527	10,2	9826	10,0	1179	13,6	-0,8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	30188	37,7	28562	27,8	39921	40,8	9733	32,2	3,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	670	0,8	3606	3,5	9	0,0	-661	-98,7	-0,8
Гроші та їх еквіваленти	2277	2,8	1020	1,0	10365	10,6	8088	355,2	7,7
готівка	185	0,2	275	0,3	569	0,6	384	207,6	0,4
рахунки в банках	2092	2,6	745	0,7	9796	10,0	7704	368,3	7,4
Витрати майбутніх періодів	7	0,0	24	0,0	28	0,0	21	300,0	0,0
Інші оборотні активи	1817	2,3	12337	12,0	8524	8,7	6707	369,1	6,4
Усього за розділом 2	73211	91,5	92843	90,3	87518	89,4	14307	19,5	-2,0
Баланс	80046	100	102805	100	97882	100	17836	22,3	0,0

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Відповідно до даних табл. 3.1 вартість майна підприємства зросла на 22,3% у 2024 році в порівнянні з 2022 роком. Така динаміка попри складну фінансово-економічну ситуацію на ринку є дуже позитивною для розвитку ТОВ «Галіївський маслозавод». Зростання первісної вартості основних засобів може свідчити про оновлення основних засобів у 2024 році. При цьому також спостерігається зростання на 39,6% незавершених капітальних інвестицій, що також є наслідком проведення оновлення основних виробничих фондів підприємства.

Загалом вартість необоротних активів у 2024 році зросла на 51,6% в порівнянні з 2022 роком. Така динаміка є позитивною для підприємства та свідчить про стабільний розвиток його майнового потенціалу.

У 2024 році також відбулося значне зростання грошей та їх еквівалентів в структурі оборотних активів підприємства (більше ніж втричі в порівнянні з 2022 роком). Така динаміка є позитивною для подальшого розвитку. Загалом вартість оборотних активів ТОВ «Галіївський маслозавод» зросла на 19,5% у 2024 році в порівнянні з 2022 роком. При цьому за три останні роки оборотні активи становлять більшу частину майна підприємства (у 2024 році 89,4% у загальній структурі активів).

Зростання дебіторської заборгованості на 32,2% у 2024 році в порівнянні з 2022 роком може бути загалом негативним для підприємства, адже дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2024 році становила 40,8% у загальній структурі активів ТОВ «Галіївський маслозавод». Велика частка дебіторської заборгованості в структурі майна має певні ризики, адже покупці можуть не погасити заборгованість, або зробити це не вчасно. Загалом велика дебіторська заборгованість може знижувати загальний рівень ліквідності підприємства.

Майно підприємства може бути сформоване як за рахунок власних, так і за рахунок позикових коштів. При цьому розвиток майнового потенціалу

підприємства буде напряду залежати від джерел його формування. У табл. 2.5 наведено аналіз структури та динаміки джерел формування майна ТОВ «Галіївський маслозавод», що проведений на основі його фінансової звітності за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.4

Аналіз структури та динаміки джерел формування майна
ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024/2022		
	Тис. грн	ПВ, %	Тис. грн	ПВ, %	Тис. грн	ПВ, %	+, -	%	П.С.
1. Власний капітал									
Зареєстрований (пайовий) капітал	100	0,1	100	0,1	40000	40,9	39900	39900	40,7
Непокритий збиток	-6067	-7,6	-11487	-11	-15631	-16	-9564	157,6	-8,4
Усього за розділом 1	-5967	-7,5	-11387	-11	24369	24,9	30336	-508,4	32,4
3. Поточні зобов'язання і забезпечення									
Поточна кредиторська заборгованість за:									
товари, роботи, послуги	13336	16,7	18123	17,6	24776	25,3	11440	85,8	8,7
розрахунками з бюджетом	182	0,2	242	0,2	852	0,9	670	368,1	0,6
у тому числі з податку на прибуток	23	0,0	0	0,0	0	0,0	-23	-100,0	0,0
розрахунками зі страхування	284	0,4	337	0,3	599	0,6	315	110,9	0,3
розрахунками з оплати праці	1135	1,4	1242	1,2	2767	2,8	1632	143,8	1,4
Інші поточні зобов'язання	71076	88,8	94248	91,7	44519	45,5	-26557	-37,4	-43,3
Усього за розділом 3	86013	107	114192	111	75513	77,1	-10500	-12,2	-30,3
Баланс	80046	100	102805	100	97882	100	17836	22,3	0,0

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Згідно з результатами аналізу, проведеного в табл. 2.4, очевидним є проведення поповнення статутного капіталу у 2024 році до 40000 тис. грн. Таке зростання власного капіталу значно покращить фінансовий стан та перспективи розвитку підприємства.

Збільшення власних коштів в структурі джерел формування майна підприємства також дозволила розрахуватися і зменшити поточні зобов'язання ТОВ «Галіївський маслозавод» у 2024 році в порівнянні з 2022 роком на 12,2%. Зменшення короткострокових зобов'язань є позитивним для подальшого розвитку підприємства та його майнового потенціалу. При цьому довгострокові зобов'язання в структурі джерел формування майна ТОВ «Галіївський маслозавод» відсутні.

Для визначення ефективності використання майнового потенціалу підприємства варто також провести оцінку стану та руху його майна (табл. 2.5). Це дозволить визначити основні зміни у процесах управління майном і оцінити їх доцільність та результативність.

Таблиця 2.5

Аналіз стану та руху майнового потенціалу ТОВ «Галіївський
маслозавод»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				+/-	%
1. Середньорічна вартість майна підприємства, тис. грн., в т.ч.	79115,50	91425,50	100343,50	21228,00	26,83
- необоротних активів	4722,00	8398,50	10163,00	5441,00	115,23
- оборотних активів	74393,50	83027,00	90180,50	15787,00	21,22
- основних засобів	3506,50	5612,00	7137,00	3630,50	103,54
2. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,00	0,01	0,08	0,08	100,00
3. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,23	0,31	0,33	0,10	42,11
5. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,77	0,69	0,67	-0,10	-12,58

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Середньорічна вартість майна підприємства у 2024 році зросла у порівнянні з 2022 роком на 26,83%, що є позитивним для розвитку майнового потенціалу. При цьому відбулося значне зростання середньорічної вартості необоротних активів у аналізованому періоді (більше ніж вдвічі) зокрема за

рахунок збільшення середньорічної вартості основних засобів (на 103,54% у 2024 році в порівнянні з 2022 роком).

У звітному році також спостерігається зростання коефіцієнту оновлення основних засобів на 0,08 пунктів, що свідчить про початок процесу оновлення виробничих фондів (адже у 2022 році коефіцієнт оновлення основних засобів дорівнював нулю).

Зростання у 2024 році в порівнянні з 2022 роком коефіцієнту зносу основних засобів (на 42,11%) та скорочення коефіцієнту їх придатності (на 12,58%) свідчить про значну застарілість обладнання підприємства, зношення якого з кожним роком зростає. Оскільки рівень зносу обладнання досить високий, підприємство досі потребує значних капітальних інвестицій у виробничі фонди для забезпечення подальшого ефективного розвитку майнового потенціалу.

Загалом стан майнового потенціалу ТОВ «Галіївський маслозавод» задовільний, проте деякі основні засоби підприємства потребують оновлення для забезпечення подальшого розвитку. Застарілі основні засоби знижують ефективність та якість виробництва, а отже мають прямий вплив на результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

Основним джерелом інформації щодо доходів, витрат і формування прибутку (збитку) підприємства є фінансова звітність, а саме Форма 2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток А). Аналіз динаміки показників формування фінансових результатів підприємства наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників формування фінансових результатів

ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	350934	434293	586327	235393	67
Собівартість реалізованої	338399	416997	552259	213860	63

продукції (товарів, робіт, послуг)					
Валовий прибуток	12535	17296	34068	21533	172
Інші операційні доходи	1469	165	2	-1467	-99
Адміністративні витрати	5510	6156	13386	7876	143
Витрати на збут	16107	15744	23829	7722	48

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Інші операційні витрати	2829	1012	1398	-1431	-51
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	10442	5451	4543	-5899	-56
Інші фінансові доходи	1566	819	413	-1153	-74
Інші доходи	8452	0	0	-8452	-100
Фінансові втрати	0	750	14	14	0
Інші витрати	0	20	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	424	5402	4144	3720	877
Витрати з податку на прибуток	44	18	0	-44	-100
Чистий фінансовий результат: збиток	468	5420	4144	3676	785

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Діяльність ТОВ «Галіївський маслозавод» характеризується збитковістю протягом останніх трьох років. За цей час чисті збитки підприємства зросли з 468 тис. грн до 4144 тис. грн, тобто більше ніж в 7 разів. Таке стрімке зростання збитковості може свідчити про низьку ефективність управління підприємством та недостатню гнучкість і адаптивність його системи управління до мінливих умов зовнішнього середовища.

Чисті доходи ТОВ «Галіївський маслозавод» у 2024 році зросли на 67,08% в порівнянні з 2022 роком. Зростання доходів пов'язане не лише зі збільшенням обсягів виробництва, але й зі зростанням ринкових цін на готову продукцію. Також на підприємстві у 2024 році зросла собівартість реалізованої продукції в порівнянні з 2022 роком на 63,2%.

Ліквідність – це економічна категорія, що характеризує здатність активів бути якомога швидше переведеними в грошові кошти чи інші активи з мінімальними втратами їхньої ринкової вартості. Аналіз ліквідності ТОВ «Галіївський маслозавод» проведено в табл. 2.7.

Відповідно до даних табл. 2.7 спостерігається зростання більшості ключових показників ліквідності у 2024 році в порівнянні з 2022 роком. Така динаміка є позитивною для діяльності підприємства, та пов'язана здебільшого зі збільшенням обсягів власного капіталу у 2024 році. Зростання власних фінансових ресурсів дозволяє зменшити зобов'язання підприємства та його залежність від кредиторів.

Таблиця 2.7

Оцінка ліквідності ТОВ «Галіївський маслозавод»

№	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Коефіцієнт покриття (загальний)	0,85	0,81	1,19	0,34	39,87
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,41	0,40	0,80	0,39	96,95
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,01	0,14	0,11	432,61
4	Частка оборотних засобів в активах	91,50	90,30	89,40	-2,0	-19,50
5	Частка виробничих запасів в обор. активах	37,00	35,80	19,30	-17,70	-36,30

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

За рахунок збільшення капітальних інвестицій також спостерігається зниження частки оборотних засобів в активах підприємства у 2024 році в порівнянні з 2022 роком на 19,5%.

Платоспроможність – здатність суб'єкта економічної діяльності погашати свої довготермінові зобов'язання. Аналіз динаміки показників платоспроможності ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2022-2024 роки наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка платоспроможності ТОВ «Галіївський маслозавод»

№	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Коефіцієнт автономії	-0,07	-0,11	0,25	0,32	457,14
2	Коефіцієнт фінансової	-0,15	-0,19	0,19	0,34	228,00

	стабільності					
3	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,17	-0,23	0,16	0,33	191,51
4	Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	0,85	0,81	1,19	0,34	39,87

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Відповідно до даних табл. 2.8 протягом останніх трьох років спостерігається значне зростання платоспроможності ТОВ «Галіївський маслозавод». Така динаміка пов'язана зі збільшенням статутного капіталу у 2024 році з 100 тис. грн до 40 000 тис. грн, і, як наслідок зростанням капітальних вкладень та власних фінансових ресурсів підприємства. За таких умов коефіцієнт забезпеченості власними засобами у 2024 році збільшився більше ніж вдвічі в порівнянні з 2023 роком (в якому він взагалі мав від'ємне значення через високий рівень непокритих збитків на підприємстві).

Коефіцієнт автономії, який характеризує рівень залежності підприємства від кредиторів у 2024 році збільшився в п'ять разів в порівнянні з 2022 роком. Отже, ТОВ «Галіївський маслозавод» стало менше залежати від зовнішнього фінансування після додаткового залучення коштів у власний капітал.

Фінансова стійкість підприємства – це головний компонент загальної стійкості підприємства, що є об'єктом фінансового управління, його господарською діяльністю та характеризує стан фінансових ресурсів як забезпеченість пропорційного, збалансованого розвитку при збереженні платоспроможності, кредитоспроможності в умовах припустимого рівня ризику. Якщо підприємство фінансово стійке, платоспроможне, то воно має ряд переваг перед іншими підприємствами того ж профілю щодо отримання кредитів, залучення інвестицій, у виборі постачальників і в підборі кваліфікованих кадрів. Чим вище стійкість підприємства, тим більше воно незалежно від несподіваної зміни ринкової кон'юнктури і, отже, тим менше ризик опинитися на межі банкрутства. Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Галіївський маслозавод» наведено в табл. 2.9.

Наведені в табл. 2.9 результати аналізу динаміки показників фінансової стійкості ТОВ «Галіївський маслозавод» свідчать про загальний рівень зростання фінансової стійкості у 2024 році в порівнянні з 2022 роком. Зростання маневреності робочого капіталу та коефіцієнту фінансової стабільності у 2024 році свідчить про ефективне управління фінансовим станом підприємства попри складну фінансово-економічну ситуацію в країні та війну. Зниження коефіцієнту концентрації залученого капіталу свідчить про зменшення залежності підприємства від кредиторів, скорочення зобов'язань та збільшення власних ресурсів в структурі джерел формування майна.

Таблиця 2.9

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Галіївський маслозавод»

№	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Коефіцієнт фінансової залежності	-13,41	-9,03	4,02	17,43	129,94
2	Маневреність робочого капіталу	-0,34	-0,10	1,48	1,82	533,72
3	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	-14,41	-10,03	3,02	17,43	79,04
4	Коефіцієнт фінансового левериджу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	1,07	1,11	0,75	-0,32	-30,11
6	Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,15	-0,19	0,19	0,34	228,00

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Ділова активність – це комплексна характеристика, що охоплює різні аспекти діяльності підприємства. Дана категорія характеризує можливості підприємства реалізувати власний потенціал на ринку з використанням усіх доступних йому ресурсів. Отже, визначення основних показників ділової активності дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо особливостей та ефективності господарської діяльності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка ділової активності ТОВ «Галіївський маслозавод»

№	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Коефіцієнт оборотності активів	4,44	4,75	5,84	1,40	31,53
2	Тривалість обороту активів (дні)	81,08	75,79	61,64	-19,44	-23,98
3	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,72	5,23	6,50	1,78	37,83

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7
4	Тривалість обороту оборотних активів (дні)	76,32	68,82	55,37	-20,95	-27,42
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,58	13,78	16,26	1,69	11,56
6	Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	24,69	26,12	22,13	-2,56	-10,36
7	Коефіцієнт оборотності запасів	7,41	10,15	15,44	8,02	108,27
8	Тривалість обороту запасів (дні)	48,57	35,46	23,32	-25,25	-51,99
9	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-61,21	-50,05	90,33	151,54	247,57
10	Тривалість обороту власного капіталу (дні)	-5,88	-7,19	3,99	9,87	167,77
11	Коефіцієнт завантаженості активів	0,22	0,21	0,17	-0,05	-22,73
12	Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,21	0,19	0,15	-0,06	-27,45
13	Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	-0,02	-0,02	0,01	0,03	150,00

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Відповідно до результатів аналізу, проведеного в табл. 4.6 можна зробити висновки щодо позитивної динаміки показників ділової ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2022-2024 роки. Практично всі показники оборотності на підприємстві мають тенденцію до зростання, що свідчить про збільшення ефективності використання майна та власних ресурсів. При цьому тривалість обороту активів у днях буде зменшуватися.

Загалом проведена діагностика фінансового стану ТОВ «Галіївський маслозавод» свідчить про складну ситуацію в управлінні підприємством. Протягом останніх трьох років підприємство отримувало збитки від власної

господарської діяльності, а війна та економічна криза в країні значно ускладнили поточну ситуацію. Проте у 2024 році керівництво прийняло рішення про залучення додаткових фінансових ресурсів з метою збільшення власного капіталу ТОВ «Галіївський маслозавод» з 100 тис. грн до 40 000 тис. грн. Це дозволило покращити економічний стан підприємства, що призвело до зниження залежності від кредиторів, зростання ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Тому, в загальному, розвиток підприємства за останні три роки можна визначити, як позитивний та успішний.

2.3. Оцінка системи інноваційного менеджменту підприємства

Попри тривале функціонування ТОВ «Галіївський маслозавод» на ринку молока та молочної продукції, його діяльність не характеризується високим рівнем залучення інновацій. Протягом останніх років підприємство практично не здійснювало інноваційну чи інвестиційну діяльність, його виробничі потужності є застарілими та характеризуються високим рівнем фізичного та морального зносу. Наприклад обладнання цеху з виробництва молочних консерв було оновлено більше 20 років тому (у 2000 році).

Останнім проєктом, який було реалізовано в межах діяльності ТОВ «Галіївський маслозаво» стало оновлення виробничих потужностей з виробництва сирів. Це дозволило значно розширити асортимент продукції підприємства та додати такі позиції:

- Сир «Cachotta»;
- Сир «Cachotta» з пажитником;
- Сир «Cachotta» з паприкою;
- Сир «Mozzarella»;
- Сир «Сулугуні»;
- Продукт сирний «Моцарела»;
- Продукт сирний «Сулугуні».

На динаміку здійснення інноваційної діяльності підприємства будуть прямо впливати чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Проведена діагностика фінансово-економічного стану підприємства свідчить про наявність ряду проблем, зокрема збитковість підприємства та зниження ефективності його діяльності за останні роки. Проте, варто також детально проаналізувати майновий стан ТОВ «Галіївський маслозавод», адже більшість його основних засобів мають високий рівень зношеності.

Далі важливо визначити рівень ефективності майнового потенціалу підприємства провівши аналіз динаміки відповідних показників (табл. 2.11). Такий аналіз дозволить визначити на скільки ефективно підприємство розпоряджається власним майном.

Таблиця 2.11

Показники ефективності використання майнових об'єктів

ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				+/-	%
1. Фондовіддача	100,08	77,39	82,15	-17,93	-17,91
2. Фондомісткість	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
3. Фондоозброєність, тис. грн. /ос.	16,39	18,22	20,22	3,83	23,39
4. Рентабельність основних засобів, %	-9,44	-70,17	-39,41	-29,97	317,43
5. Коефіцієнт реальної вартості майна	0,46	0,53	0,37	-0,09	-20,44
6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,72	5,23	6,50	1,78	37,83
7. Коефіцієнт завантаженості оборотних активів	0,21	0,19	0,15	-0,06	-27,45
8. Рентабельність оборотних активів, %	-0,63	-6,53	-4,60	-3,97	630,46
9. Матеріаловіддача	5,13	5,73	8,55	3,42	66,71
10. Матеріаломісткість	0,20	0,17	0,12	-0,08	-40,01
11. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	7,41	10,15	15,44	8,02	108,27
12. Тривалість обороту виробничих запасів, днів	48,57	35,46	23,32	-25,25	-51,99
13. Коефіцієнт забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами	-0,33	-0,45	0,49	0,82	108,27
14. Коефіцієнт фінансово-експлуатаційних потреб	-0,05	-0,09	-0,01	0,04	-83,24

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Дані табл. 2.11 свідчать про зниження показників ефективності використання майна за останні три роки. Показник фондівдачі, що відображає вартість готової продукції, що припадає на 1 грн основних засобів, скоротилась на 17,91% у 2024 році в порівнянні з 2022 роком. Негативна динаміка може свідчити про зниження ефективності використання основних виробничих засобів за останні три роки, причиною якого є війна росії проти України і (як наслідок) загострення кризових явищ в економіці країни (зниження купівельної спроможності, інфляція, збільшення податкового навантаження тощо). Показник фондомісткості, який є оберненим до фондівдачі відповідно має тенденцію до зростання за останні три роки.

Рентабельність основних засобів за останні три роки була від'ємною, адже з початку повномасштабного вторгнення підприємство отримує збитки. При цьому збитковість основних засобів ТОВ «Галіївський маслозавод» у 2024 році збільшилась більше ніж втричі, в порівнянні з 2022 роком.

Коефіцієнт реальної вартості майна у 2024 році скоротився в порівнянні з 2022 роком на 20,44%. Даний показник відображає частку поточної «справжньої» вартості основних засобів в загальній структурі майна підприємства (з врахуванням суми їх фізичного та морального зносу). Його зменшення свідчить про значний рівень зношеності основних засобів ТОВ «Галіївський маслозавод» навіть попри зростання капітальних інвестицій за останні роки.

Показник матеріалівдачі у 2024 році збільшився на 66,71% в порівнянні з 2022 роком. Тенденція матеріалівдачі до зростання свідчить про підвищення ефективності матеріальних витрат у виробничій діяльності за останні роки.

Загалом стан майнового потенціалу ТОВ «Галіївський маслозавод» та показники ефективності його використання за останні три роки мають динаміку до погіршення. Це спричинене складними фінансово-економічними процесами в економіці держави та бойовими діями протягом останніх років.

Щодо факторів зовнішнього середовища. то їх визначення для оцінки ефективності інноваційної діяльності також є важливим, адже підприємство не здатне впливати на них, а має адаптувати власну діяльність відповідно до рівня їх проявів. Зручним та простим у використанні інструментом оцінки факторів зовнішнього середовища є PESTLE-аналіз, що передбачає визначення основних аспектів, важливих для реалізації інноваційної діяльності (табл. 2.12).

PESTLE-аналіз – це інструмент, що дозволяє визначити рівень впливу зовнішнього середовища на діяльність суб'єкта господарювання, аналізуючи основні групи факторів впливу, а саме: політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні. Загалом він є дуже схожим на класичний PEST-аналіз, та по суті є розширеною і деталізованою його версією.

Таблиця 2.12

PESTLE-аналіз ТОВ «Галіївський маслозавод»

Групи чинників	Події/чинники	Ймовірність події або прояву чинника	Вплив на компанію
Політичні	1) запровадження постійних законодавчих змін	8	5
	2) антимонопольне законодавство та державне регулювання ринку	9	4
	3) державний контроль за діяльністю суб'єктів господарювання, що функціонують в Україні	8	6
	4) проведення виборів	7	3
	5) ведення війни та бойові дії на території України, військовий стан.	10	2
	6) зміни в торгівельній політиці	7	3
Економічні	1) зростання інфляційних процесів	7	4
	2) збільшення податкового тиску	9	4
	3) зниження купівельної спроможності населення	10	3
	4) зростання обмінного курсу валют	8	7
	5) задоволення потреб кінцевого споживача (зокрема у високому рівні якості молочної продукції)	6	5
	6) економічна ситуація (ВВП)	8	4
Соціальні	1) зміна поведінки кінцевого споживача	7	5
	2) акцентування уваги ЗМІ	5	3
	3) недовіра до реклами з боку кінцевих споживачів	7	4
	4) нестача кваліфікованих працівників (зокрема через міграційні процеси в економіці)	10	8

	скорочення споживання молока та молочної продукції.	7	8
Технологічні	1) розвиток інноваційних технологій, які дозволяють отримати конкурентні переваги	9	5
	2) зміна та адаптація нових технологій	8	3
	3) інформація та комунікації, вплив Інтернету	9	10
	4) розвиток інноваційного потенціалу молочної галузі	5	3
	5) доступ до технологій	6	5
	6) розвиток технологій штучного інтелекту	10	9
Правові	1) зміни в законодавстві	8	8
	2) законодавчі реформи в молочній галузі	5	4
Екологічні	Безпека для довкілля	10	1

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Проведений в табл. 2.12 аналіз свідчить, що на підприємство максимальний вплив здійснюють економічні, політичні та соціальні фактори. А технологічні та екологічні мають нижчий рівень впливу на особливості діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод». Виробництво молочної продукції загалом є маловідходним та безпечним для навколишнього середовища. Також наразі молокопереробна галузь не характеризується значним інноваційним потенціалом, зокрема через низький середній рівень рентабельності та зниження платоспроможного попиту.

На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища можливим є визначення рівня інноваційного розвитку підприємства та виявлення основних проблем, що його будуть ускладнювати. Ключові показники оцінки інноваційної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» наведені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Основні показники поточного рівня інноваційної діяльності
ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р, +/-
		2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, Ків	Ків = 0,10-0,15 – означає, що підприємство має стратегію	0,2	0,07	0,06	-0,14

	інноваційного лідера; $K_{iv} = 0,05-0,10$ – стратегія інноваційного послідовника				
2. Коефіцієнт кваліфікації персоналу, зайнятого в інноваційній сфері, $K_{пер}$	$K_{пер} = 0,20-0,25$ – стратегія інноваційного лідера; $K_{пер} = 0,15-0,20$ – стратегія інноваційного послідовника	0,17	0,15	0,16	-0,01
3. Коефіцієнт забезпеченості устаткуванням,	$K_{зу} = 0,25-0,30$ – стратегія інноваційного лідера;	0,18	0,19	0,17	-0,01

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6
необхідним для інноваційної сфери, $K_{зу}$	$K_{зу} = 0,15-0,25$ – стратегія інноваційного послідовника				
4. Коефіцієнт освоєння нової техніки, $K_{нт}$	$K_{нт} = 0,35-0,40$ – стратегія інноваційного лідера; $K_{нт} = 0,30-0,35$ – стратегія інноваційного послідовника	0,31	0,28	0,28	-0,03
5. Коефіцієнт освоєння нової продукції, $K_{нп}$	$K_{нп} = 0,45-0,50$ – стратегія інноваційного лідера; $K_{нп} = 0,40-0,45$ – стратегія інноваційного послідовника	0,37	0,35	0,37	0,00
6. Коефіцієнт інноваційного зростання, $K_{із}$	$K_{із} = 0,55-0,60$ – стратегія інноваційного лідера; $K_{нп} = 0,50-0,55$ – стратегія інноваційного послідовника	0,52	0,51	0,51	-0,01

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Відповідно до даних табл. 2.13 спостерігається значне зниження усіх основних показників, які характеризують розвиток інноваційної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод». Така динаміка пов'язана з низькою

інвестиційною спроможністю підприємства та його збитковістю. У попередні роки було придбане нове обладнання та відбувся запуск нового продукту (сирів та сирних продуктів). Проте, попри ефективність даного проєкту, більше інноваційних технологій в поточній діяльності підприємства використано не було. Саме тому показники інноваційної діяльності підприємства за останні три роки мають динаміку до зниження.

Отже, визначивши основні особливості зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також проаналізувавши динаміку його показників інноваційної діяльності можливо визначити основні чинники, які мають найбільший негативний вплив на інноваційну діяльність ТОВ «Галіївський маслозавод»:

1. Підприємство за останні три роки було збитковим та не володіє власними ресурсами для забезпечення активної інноваційної діяльності, а основним джерелом її фінансування можуть бути лише кредитні ресурси;
2. Через ведення бойових дій та збройну агресію росії проти України залучити фінансування у вигляді державної підтримки інноваційної діяльності молокопереробних підприємств практично неможливо через відсутність фінансування подібних цільових програм;
3. Інновації зазвичай є вартісними та потребують здійснення значних витрат;
4. Зростання рівня ризиків в економіці країни та зниження її інвестиційної привабливості, що ускладнює процес забезпечення окупності інвестицій;
5. Недоліки в чинному законодавстві;
6. Через низьку рентабельність молокопереробних підприємств термін окупності вкладених інвестицій буде тривалим, тож знайти інвестора буде складно.

Звісно, що більшість з наведених причин відсутності активної інноваційної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» виникли під впливом зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Тож єдиною умовою для забезпечення подальшої інноваційної діяльності буде можливість адаптуватися

до таких умов та використати наявний інноваційний потенціал для забезпечення розвитку інноваційної діяльності.

Ключовою проблемою для здійснення інноваційної діяльності досліджуваного підприємства є залучення додаткових інвестиційних ресурсів. Через незадовільний фінансовий стан забезпечити фінансування майбутніх інноваційних проєктів буде складно, а потенційна відсоткова ставка за використання кредитних коштів буде високою.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Галіївський маслозавод» функціонує на ринку молока та молочної продукції дуже тривалий період. Засноване воно було ще у 1927 році у с. Галіївка Чуднівського району Житомирської області.

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру. А його стратегічна діяльність направлена на забезпечення потреб споживачів та здобуття міцних конкурентних позицій на молочному ринку.

Проте фінансово-економічний стан діяльності підприємства залишається не задовільним зокрема через високий рівень збитковості господарської діяльності. Також низькими є показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. У 2024 році підприємство залучило у власну діяльність додаткові ресурси з метою погашення кредиторської заборгованості та поліпшення фінансово-економічного стану (зокрема у вигляді збільшення статутного капіталу).

Інноваційна діяльність ТОВ «Галіївський маслозавод» залежить від впливу факторів зовнішнього середовища. Саме тому з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну показники ефективності інноваційної діяльності підприємства мають динаміку до зниження. При цьому

основною проблемою для подальшого здійснення інноваційної діяльності є відсутність власних резервів підприємства для інвестування в інновації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства

В сучасних умовах ведення бізнесу ключових для забезпечення ефективного управління стає процес швидкого та виваженого прийняття управлінських рішень. Адже саме управлінське рішення стає основою для реалізації змін у виробничій діяльності.

Механізм прийняття управлінських рішень буде прямо залежати від організаційної структури підприємства, адже рішення можуть прийматися не лише виключно керівництвом, але й менеджерами середньої ланки на місцях та керівниками структурних підрозділів. За таких умов побудова чіткої ієрархічної системи управління з прозорим та справедливим розподілом повноважень дозволить зробити цей процес максимально ефективним.

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру, що дозволяє забезпечити раціональний розподіл обов'язків між лінійними та функціональними керівниками. Проте для здійснення подальшого аналізу ефективності роботи організаційної системи підприємства необхідно визначити основні особливості його трудового потенціалу, проаналізувати систему мотивації та залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Трудовий потенціал підприємства – це наявні на підприємстві на даний час та потенційні для одержання в майбутньому можливості використання роботи персоналу підприємства, стан та якість яких можливо охарактеризувати врахувавши вікову структуру персоналу, професійний та кваліфікаційний рівень, його середньооблікову чисельність, плинність кадрів та інші показники.

З метою детального аналізу особливостей трудового потенціалу ТОВ «Галіївський маслозавод» варто провести аналіз основних характеристик

його трудових ресурсів у 2024 році (табл. 3.1). Станом на грудень 2024 року на підприємстві середньооблікова чисельність працівників становила 353 особи.

Таблиця 3.1

Характеристика трудових ресурсів ТОВ «Галіївський маслозавод»

Класифікаційна ознака	Характеристика трудових ресурсів		
	групи працівників	чисельність, ос.	структура, %
1	2	3	4
<i>Стать</i>	жінки	241	68,27
	чоловіки	112	31,73
<i>Стаж роботи</i>	до 1 року	69	19,55
	1-3 роки	91	25,78
	3-5 років	82	23,23
	5 років і більше	111	31,44
<i>Освіта</i>	вища	71	20,11
	середня спеціальна	107	30,31
	середня	175	49,58
<i>Види діяльності</i>	виробнича	231	65,44
	адміністративна	48	13,60
	збутова	74	20,96
<i>Вік</i>	до 25 років	25	7,08
	25-35 років	58	16,43
	35-45 років	120	33,99
	45-55 років	101	28,61
	55 і старше	49	13,88

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Згідно з інформацією, що проаналізована в табл. 3.5 більшість працівників підприємства у 2024 році були залучені у виробничій (65,4%) та збутовій (20,96%) діяльності. На підприємстві працює більше жінок (68,27%) ніж чоловіків (31,73%). Також найбільше працівників підприємства мають вік 35-45 років (33,99%) а молоді молодше 25 років залучено мало (7,08%).

Також, відповідно до проведеного аналізу більшість працівників підприємства мають середню спеціальну (30,31%) або загальну середню (49,58%) освіту. Такий стан рівня освіти на підприємстві має значний вплив на рівень кваліфікації та процеси прийняття виважених управлінських рішень.

Одним з основних показників для визначення особливостей формування, функціонування та ефективності використання трудових ресурсів підприємства

є оцінка фонду оплати праці (табл. 3.2). Адже саме оплата праці є однією з основних складових мотиваційної політики підприємства.

Таблиця 3.2

Динаміка і структура фонду оплати праці на ТОВ «Галіївський
маслозавод»

Показники	2023		2024		Відхилення 2024 р. від 2023		
	тис. грн	%	тис. грн	%	+/-	%	П.С.
Основна оплата праці	21273	65,4	30318	64,6	9045	42,5	-0,8
Додаткова оплата праці	6905	21,2	7978	17,0	1073	15,5	-4,2
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	4329	13,3	8636	18,4	4307	99,5	5,1
Разом	32507	100	46932	100	14425	44,4	0,0

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

На ТОВ «Галіївський маслозавод» у 2024 році спостерігається зростання фонду оплати праці в порівнянні з 2023 роком на 15,5%. При цьому основна заробітна плата збільшилась на 14%, а інші заохочувальні виплати зросли аж на 59,6%. Додаткова оплата праці за аналогічний період знизилась на 7,3%. Зростання фонду оплати праці на ТОВ «Галіївський маслозавод» відбувалося здебільшого за рахунок зростання середньооблікової чисельності персоналу з 308 осіб у 2023 році до 353 осіб у 2024 році, а також зростання рівня мінімальної заробітної плати в Україні та оплати праці в країні в цілому.

Рівень оплати праці на ТОВ «Галіївський маслозавод» є достатньо високим та дозволяє стверджувати про задовільну матеріальну мотивацію персоналу підприємства. Аналіз фонду основної та додаткової заробітної плати вказує на забезпечення з боку керівництва постійного розвитку і мотивації трудової діяльності.

Ефективність трудових ресурсів підприємства можливо визначити на основі аналізу динаміки фінансово-економічних показників, що пов'язані з роботою персоналу (табл. 3.3). До таких показників можна віднести продуктивність праці, трудомісткість, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт стабільності кадрів та інші.

Таблиця 3.3

Аналіз динаміки показників ефективності трудових ресурсів

ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1. Продуктивність праці	1639,88	1410,04	1660,98	21,10	1,29
2. Трудомісткість операційної діяльності	0,08	0,09	0,10	0,01	15,38
3. Коефіцієнт плинності кадрів	0,30	0,02	0,07	-0,23	-77,27
4. Коефіцієнт прийому кадрів	0,11	0,33	0,20	0,08	74,29
5. Коефіцієнт відновлення кадрів	0,38	14,43	2,88	2,50	666,67
6. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,70	0,98	0,93	0,25	32,97

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Більшість показників, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Галіївський маслозавод» мають позитивну динаміку. У 2022 році через початок повномасштабного вторгнення та вимушену міграцію населення підприємство має високий рівень плинності кадрів та низький рівень їх відновлення. Проте, протягом наступних років дані показники мають більш позитивні значення, адже у 2024 році коефіцієнт плинності кадрів знизився на 77%, а коефіцієнт відновлення кадрів збільшився в шість разів.

Загалом трудові ресурси підприємства розвиваються ефективно, продуктивність праці зростає а рівень їх плинності знижується.

Отже, провівши відповідний аналіз ефективності функціонування трудового потенціалу підприємства, можна зробити висновок щодо зниження кваліфікації персоналу через вплив ряду негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На підприємстві працює не велика кількість працівників, які мають вищу освіту (20,11%). Це може прямо впливати на кваліфікацію кадрового забезпечення. Окрім того на підприємстві мало молоді (лише 7,08% осіб віком до 25 років та 16,43% осіб віком від 25 до 35 років), що також може мати негативний вплив на розвиток трудового потенціалу.

За таких умов важливо звернути увагу на забезпечення підвищення кваліфікації працівників і використання програм для залучення молоді у

процеси господарської діяльності та прийняття управлінських рішень. Наразі в економічній практиці існує багато способів забезпечити підвищення кваліфікації для працівників підприємства. Зазвичай з даною метою використовують проведення різного роду курсів та тренінгів.

Для підвищення ефективності менеджменту ТОВ «Галіївський маслозавод» необхідно зосередити особливу увагу на підвищенні кваліфікації менеджерів середньої ланки управління зокрема у галузі менеджменту та маркетингу. Це дозволить підвищити рівень знань працівників та забезпечити раціоналізацію процесу прийняття управлінських рішень.

Серед основних варіантів, які можливо застосувати з метою підвищення кваліфікації персоналу підприємства можливо застосувати курси, які можна знайти за допомогою:

- подачі заявок до бізнес-шкіл або приватних навчальних центрів. Наразі в Україні існує велика кількість подібних навчальних закладів, що дозволяють забезпечити навчання працівників у короткостроковій перспективі. Зазвичай такі курси базуються на здобутті практичних навичок та застосуванні сучасного досвіду і економічних інструментів;

- застосування можливостей навчання на онлайн-платформах. Наразі дуже популярні послуги для більшості підприємств України. Використання онлайн інструментів дозволяє спростити процес доступу до навчання, адже працівники можуть проходити курси дистанційно, без відриву від виробництва. Оскільки досліджуване підприємство знаходиться в селі, а до найближчого міста, де можливою є організація проведення курсів підвищення кваліфікації (м. Житомир, обласний центр), становить 69 км, то використання таких інструментів дозволить залучити більшу кількість працівників до процесів навчання без суттєвої шкоди для забезпечення виробничого процесу. Проте використання методів онлайн навчання потребує наявності спеціального обладнання, що дозволить забезпечити проведення відеоконференції (зокрема персонального комп'ютера, мікрофону та камери, доступу до мережі Інтернет);

– університети та заклади вищої освіти. Деякі університети пропонують ряд сертифікованих програм для забезпечення підвищення кваліфікації з різних напрямів, зокрема і менеджменту та маркетингу. Перевагою участі у таких програмах є забезпечення наукового підходу з боку викладачів та кваліфіковане навчання. Проте часто такі програми є більш тривалими в порівнянні з курсами від бізнес-шкіл або онлайн-ресурсів. Також не завжди можливо забезпечити якісний процес навчання віддалено, а отже працівникам доведеться долати значну відстань для забезпечення отримання необхідної кваліфікації;

– спеціалізовані тренінги. Зазвичай вони є короткостроковим (здебільшого займають 1-3 дні). Такі тренінги є зручними через їх швидкість та мобільність, проте отримати ґрунтовні знання за такий короткий період практично неможливо. Тому вони будуть підходити для осіб, які вже мають певний рівень кваліфікації у галузі менеджменту і маркетингу, та потребують лише їх незначного поглиблення.

З метою підвищення кваліфікації менеджерів середньої ланки ТОВ «Галіївський маслозавод» було розглянуто наступні доступні варіанти для проведення навчання:

1. Оскільки підприємство працює в галузі виробництва харчових продуктів (молочна продукція), то важливим буде забезпечити достатній рівень знань щодо особливостей функціонування системи якості. З цією метою можливо скористуватися послугами консалтингової компанії МНС ГРУП [45], що є офіційним партнером Нюрнберзького Тренінгового Центру(TBG Academy) на території України. Компанія пропонує здійснення навчання для менеджменту організації щодо функціонування системи менеджменту якості та системою управління безпекою харчової продукції. Середній термін навчання 1-3 дні, а перелік доступних для навчання тем дуже великий. Тож підприємство зможе обрати та застосувати саме ті, які є необхідними на даному етапі ведення господарської діяльності. Серед доступних для вивчення тем ми пропонуємо звернути увагу зокрема на наступні: « Побудова і документальне оформлення системи менеджменту безпеки харчової продукції на основі стандартів серії

ISO 22000» та «Внутрішній аудитор систем менеджменту безпеки харчової продукції на основі стандартів серії ISO 22000». Адже запровадження системи менеджменту безпеки харчової продукції ISO 22000 дозволить покращити якість готової продукції та посилити конкурентні позиції на ринку;

2. Послуги «Школи майстрів виробництва» [101], що передбачає проведення сертифікаційних онлайн-курсів від компанії з гарною репутацією. Організація пропонує надання послуг з навчання за такими темами, як: управління якістю, управління витратами, управління персоналом, управління операціями, управління змінами та інші аспекти професійної підготовки. На нашу думку варто зосередити увагу щодо підготовки персоналу за напрямками управління якістю та управління операціями. Навчання проводиться онлайн, заняття відбуваються двічі на тиждень. Кожен курс передбачає проведення 10 занять, тобто всього навчання буде тривати 5 тижнів;

3. Асоціація виробників молока (ABM) [5] пропонує організацію курсу «Управління молочно-товарними фермами». Курс розроблено за фінансової підтримки Європейського Союзу в рамках міжнародної ініціативи EU4Business. Курс більше орієнтований на власників фермерських господарств та ветеринарних лікарів, проте також буде корисним для технологів на молокопереробних підприємствах. Також таке навчання буде корисним для підприємств, як прагнуть забезпечувати власну молокопереробну діяльність сировиною самостійно та створити фермерське господарство на базі підприємства;

4. Курси на базі державних університетів у м. Житомир. Наразі подібні навчання систематично не проводяться, проте в місті є велика кількість навчальних закладів, які можуть забезпечити підготовку та підвищення кваліфікації фахівців в галузі менеджменту та маркетингу (наприклад: Державний університет «Житомирська політехніка», Поліський національний університет);

5. Step IT Academy [63] у м. Житомир. Компанія спеціалізується на навчанні в сфері IT технологій, зокрема IT-менеджменту що може бути

корисним для здійснення господарської діяльності в сучасних умовах, адже наразі для здійснення ефективної торгівлі підприємствам необхідно використовувати сучасні інструменти, зокрема просування у соціальних мережах. Тривалість такого курсу становить 6 місяців, а заняття проводяться двічі на тиждень в приміщенні академії у м. Житомир;

6. Використання освітньої платформи Дія.Бізнес [73]. Навчальні програми, запропоновані в межах діяльності даної платформи здебільшого є безкоштовними та доступними для більшості населення. Контент, який використовується для навчання розробляється досвідченими експертами в сфері бізнесу. Серед запропонованих на платформі завдань варто відзначити «ERP-системи для бізнесу: вибір, впровадження, результат» та «Unite For Trade». Перша програма підходить для підприємців, які прагнуть трансформувати процеси управління бізнесом за допомогою використання інструментів електронного документообігу та розробки ефективної системи формування звітності. Курс проходить в режимі онлайн та включає в себе ввідне заняття, 10 уроків на різні теми та проведення фінального тестування. Оскільки уроки записані у відеоформаті, пройти їх можливо у зручний для себе час та з комфортними термінами. Курс «Unite For Trade» – це програма розвитку підприємництва та експорту для бізнесу в Житомирському регіоні розрахована на 12 місяців. Кількість місць на участь у даному курсі обмежена (не більше 110 компаній), а його програма орієнтована на суб'єкти господарювання, що функціонують в житомирському регіоні та здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (зокрема експортну). Курс проходить також в режимі онлайн, а відео-уроки будуть розміщуватися на спеціальній платформі Дія.Бізнес з обмеженим доступом (лише для зареєстрованих учасників). Для участі в проєкті підприємство повинно мати річний оборот на рівні не менше ніж 600 тис. євро та обсяги експортної діяльності не менше 100 тис. євро на рік. До участі в курсі залучаються лише два представники підприємства, один з яких є топ-менеджером, а інший – керівник експортного відділу;

7. На платформі TRAINING.ACADEMY [72] є доступ до великої кількості курсів з маркетингу, як платних так і безкоштовних. Зокрема присутня велика кількість курсів підвищення кваліфікації з маркетингу. Зокрема для досліджуваного підприємства може стати цікавим курс «Консультування по просуванню у Facebook». Варто відзначити, що це більше формат здійснення консультування експертом у процесах просування в соціальній мережі, ніж звичне навчання. До курсу входять оцінка стану і наповнення сторінки у мережі Facebook, та подальша робота з нею за підтримки фахівця;

8. Онлайн курси на платформі Laba [70]. Це міжнародна бізнес-школа, яка функціонує на ринку України вже понад 10 років. По закінченню навчання організація надає сертифікат, що підтверджує пройдене навчання. Зокрема для працівників підприємства буде корисним вивчення курсу «Стратегічний маркетинг», що включає в себе 28 занять у форматі відеоконференції, проведення трьох онлайн воркшопів та виконанням п'яти домашніх завдань. За результатами навчання учні мають сформулювати та захистити проєкт стратегічного маркетингового плану підприємства;

9. Освітня платформа Prometheus [71], на якій розміщена велика кількість платних та безкоштовних курсів з різних сфер діяльності. Серед курсів варто відзначити для працівників ТОВ «Галіївський маслозавод» такий, як «Management Essentials: як почати та розвиватися в ролі менеджера». Курс підходить до менеджерів середньої ланки та включає в себе 12 лекцій і 8 практичних завдань, що проходять в режимі онлайн. Матеріали курсу доступні у форматі відео-уроків у будь-який зручний час після придбання курсу.

Серед запропонованих курсів підвищення кваліфікації варто звернути увагу для підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Галіївський маслозавод» на онлайн-курси на платформі Prometheus або курси, що організовує компанія Step IT Academy. Саме ці курси будуть найбільш корисними для персоналу підприємства та дозволять підвищити рівень вмінь і навичок.

3.2. Резерви підвищення ефективності функціонування інноваційного менеджменту ТОВ «Галіївський маслозавод»

З метою підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» в першу чергу необхідно розробити ефективну та дієву інноваційну політику (адже в межах діяльності підприємства така відсутня). Важливо, щоб розроблена політика була реальною для забезпечення зростання показників інноваційної діяльності.

Саме тому в першу чергу важливо визначити основні цілі інноваційної політики, які будуть відповідати загальним стратегічним цілям підприємства:

1. забезпечення високої якості продукції для задоволення потреб споживачів;
2. зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку;
3. зростання ефективності виробничої діяльності;
4. випуск нових видів продукції та розширення ринків збуту.

Інноваційна політика ТОВ «Галіївський маслозавод» має орієнтуватися на забезпечення впровадження технологічних інновацій у виробничу діяльність для забезпечення досягнення поставлених цілей. Також варто увагу зосередити на впровадження управлінських та маркетингових інновацій (зокрема зміни у системі управління для прийняття максимально ефективних управлінських рішень та використання соціальних мереж і інструментів штучного інтелекту у маркетинговій діяльності).

Для побудови ефективної інноваційної діяльності важливо чітко визначати джерела фінансування з метою подальшого здійснення інвестування проєктів. Підприємство не має власних ресурсів для забезпечення фінансування інноваційної діяльності, проте має можливість залучати банківські кредити, або ж брати участь у різного роду державних програмах, представлених на платформі Дія.Бізнес [73]. Вибір джерела фінансування буде прямо залежати від особливостей інноваційного проєкту, який потребує здійснення інвестицій.

Для реалізації інноваційної політики на ТОВ «Галіївський маслозавод» необхідно сформувати робочу групу, яка буде відповідальна за розробку такої політики та моніторинг здійснення інноваційної діяльності (в тому числі роботу з інноваційними проєктами). Важливо, щоб до такої групи входили фахівці різних рівнів, що дозволить раціонально оцінити та використати інноваційний потенціал підприємства.

Персонал підприємства повинен бути зацікавленим у здійсненні інноваційної діяльності, адже це дозволить залучити нові інноваційні ідеї та ефективні рішення. Тобто також важливо забезпечити достатній рівень мотивації працівників, що будуть залучені до інноваційної діяльності. В такому випадку варто використовувати методи як матеріальної так і нематеріальної мотивації. Тобто керівництво підприємства може забезпечити преміювання працівників за розробку інноваційних ідей та рішень, а також відзначення їх здобутків в колективі, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, побудову корпоративної культури, методів налагодження комунікації між працівниками підприємства тощо.

Також важливо забезпечити постійний процес контролю над здійсненням інноваційної діяльності та подальшого зворотного зв'язку для внесення коректив. Моніторинг та контроль інноваційних процесів на підприємстві необхідні для забезпечення ефективності інноваційного менеджменту.

Для забезпечення розвитку інноваційної діяльності та покращення показників якості продукції, збільшення обсягів виробництва та мінімізації витрат пропонуємо впровадити проєкт оновлення обладнання, а саме сепаратора для виробництва солодковершкового масла. Для впровадження проєкту було розглянуто декілька варіантів обладнання, яке може забезпечити потреби підприємства, а саме придбання вітчизняного або імпортного обладнання. Серед різних варіантів вітчизняного обладнання варто звернути увагу на модель Сепаратор-вершковідділювач Ж5-ОСЦП-10, що виготовляється на ТОВ «Машзавод» у м. Чернівці. Таке обладнання є більш

бюджетним варіантом, ніж іноземні аналоги та дозволить знизити рівень інвестиційних витрат.

Продуктивність такого сепаратора до 10 000 л/год, а температура сепарування становить 35-40 °С. При цьому потужність двигуна такого обладнання буде становити приблизно 11 кВт. Загалом це типові характеристики як і досліджуваної моделі так і більшості імпорتنих варіантів обладнання. Ключова різниця між вітчизняним та іноземним обладнанням полягає у відсутності автоматичної системи вивантаження осаду в українській продукції. Проте це забезпечує нижчу ціну сепаратора, що на даному етапі ведення бізнесу є важливим для ТОВ «Галіївський маслозавод», яке не володіє власними ресурсами для здійснення інвестицій.

Орієнтована вартість сепаратора-вершковідділювача Ж5-ОСЦП-10 становить 600 тис. грн. Основним джерелом фінансування інноваційної діяльності є залучення банківського кредиту терміном на три роки під 24% річних. На сьогодні такі умови кредитування є вигідними. Проєкт буде орієнтовано на реалізацію в короткі терміни через високий рівень ризиків, притаманних для економічної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод», адже ведення бойових дій, постійне зростання інфляції та зниження купівельної спроможності кінцевого споживача негативно впливають на інноваційну діяльність підприємства.

Для забезпечення ефективної реалізації інноваційного проєкту необхідно розробити його робочу структуру. Тобто сформувані чіткий алгоритм дій для забезпечення ефективного і чіткого процесу реалізації проєкту. В розробленій структурі передбачено врахування основних етапів проєкту, та їх деталізація за основними операціями, які обов'язково необхідно здійснити. Робоча структура передбачає врахування необхідної документальної роботи, підготовку до здійснення інвестування, а також ремонтні роботи, транспортування та ремонт обладнання (рис. 3.1). Завершеним буде вважатися такий проєкт, який досяг поставлених соціально-економічних цілей, за яким забезпечено покриття

інвестиційних витрат та отримано очікуваний прибуток. Збитковий інноваційний проєкт не приймають до реалізації.



Рис. 3.1. WBS-структура проєкту

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Наступним кроком для забезпечення реалізації інноваційного проєкту є розроблення та аналіз організаційної структури проєкту, тобто визначення основних виконавців, які будуть відповідати за весь процес реалізації та контролю здійснення проєкту (табл. 3.4). Оскільки проєкт є не великим та розрахований всього на три роки, то залучати велику кількість осіб, які б відповідали за його реалізацію не потрібно.

Таблиця 3.4

OBS-структура проєкту

№	Посада	Сфера відповідальності
1	2	3
1	Керівник	Відповідальний за реалізацію проєкту (керівник ТОВ «Галіївський маслозавод»), здійснює відбір кадрів

Продовження табл. 3.4

1	2	3
		в команду проєкту, здійснює укладання договорів щодо забезпечення фінансування проєкту; забезпечує процес управління, розподіл завдань між виконавцями, контролює процес виконання проєкту.
2	Менеджер проєкту	Забезпечує оформлення дозволів, відповідає за укладання договорів з виконавцями (підрядниками), слідкує за виконанням строків щодо реалізації проєкту.
3	Бухгалтер	Здійснює фактичний облік доходів та витрат за проєктом.
4	Технолог цеху виробництва масла	Визначає основні технології щодо виробництва солодковершкового масла в тому числі і з використанням нового обладнання
4	Підрядник	Виконує монтажні роботи та відповідає за якість встановлення сонячних панелей

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Отже, основні роботи та їх виконавці для реалізації інноваційного проєкту на ТОВ «Галіївський маслозавод» чітко визначені та проаналізовані. Загалом інноваційний проєкт розрахований на три роки, отже рівень ризику при його реалізації буде не дуже високим.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності розробленого інноваційного проєкту передбачає в першу чергу визначення відповідальних осіб за виконання кожного окремого етапу проєкту. Тобто необхідно розробити та побудувати матрицю відповідальності на основі робочої та організаційної структур даного інноваційного проєкту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця відповідальності проєкту

WBS/OBS	Керівник	Менеджер	Бухгалтер	Технолог	Підрядник
---------	----------	----------	-----------	----------	-----------

		проєкту			
1	2	3	4	5	6
1.1.Визначення мети	В				
1.2. Аналіз ідей	В	З	Д		
1.3. Пошук джерел інвестування	В		Д		

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6
2.1. Побудова WBS	К	З			
2.2. Побудова OBS	К	З			
2.3. Побудова матриці відповідальності	К	З			
2.4. Фінансове планування	К	З	Д		
3.1. Отримання кредиту	В				
3.2. Оформлення дозволів	В	З	Д		
3.3. Транспортування обладнання	В		Д		
3.4. Вирішення кадрових питань	К	З			
3.5. Укладання договорів	В	З			
3.7. Встановлення обладнання	К	В		Д	З
4.1. Ведення в експлуатацію	К	В		Д	З
4.2. Архівація проєктної документації		В	Д		

В –відповідальний;

Д –допомагає у виконанні;

З – забезпечує виконання;

К – контролює.

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Відповідно до визначеної матриці відповідальності до процесу реалізації інноваційного проєкту активно залучаються усі його учасники. Далі необхідно здійснити розрахунок ефективності запропонованого проєкту для визначення доцільності (або недоцільності) його прийняття. Цей процес передбачає визначення вартості грошей у часі, отже здійснення дисконтування. На основі поточної економічної ситуації в регіоні ставка дисконту становить 21%.

Основним джерелом фінансування проєкту є кредитні кошти у розмірі 600 тис. грн. (враховуючи витрати на транспортування та монтаж обладнання у розмірі 75 000 тис. грн). Річна ставка за кредитом становить 24%. Розмір амортизаційних відрахувань, які враховуються в проєкті становить 136,17 тис. грн. за наступні три роки.

Обсяги виробництва солодковершкового масла за умови використання нового встановленого обладнання наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Обсяги виробництва продукції з використанням нового обладнання,

тис. кг

Продукція	2026	2027	2028
Масло солодковершкове «Фаворит» 82,5%	50	80	60
Масло солодковершкове «Фаворит» 73%	40	50	60
Масло шоколадне «Фаворит» 62%	30	40	40

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

На основі отриманих даних можливо здійснити розрахунки основних показників ефективності проєкту. Початкові інвестиції за проєктом будуть здійснені у 2025 році. Проєкт буде реалізовано в наступні три роки, тобто до 2028 року. В табл. 3.7 визначені основні розрахункові дані, що використовуються для визначення ефективності даного проєкту. Зокрема відображено процес дисконтування грошових потоків.

Таблиця 3.7

Оцінка ефективності проєкту придбання сепаратору (за умови ставки дисконту 21%), тис. грн.

Роки	KDi	I	CF	Ii	CFi	CFj	KDi ₂	Ii ₂	CFi ₂
2025	0,000	719,70	—	719,700	—	—	—	719,70	—
2026	0,8264	0,000	398,53	0,000	329,36	329,36	0,8907	0,000	354,97
2027	0,6830	0,000	636,33	0,000	434,62	763,98	0,7932	0,000	504,74
2028	0,5645	0,000	587,69	0,000	331,74	1095,72	0,7064	0,000	415,14
Разом:	—	719,70	1622,55	719,700	1095,72	—	—	719,70	1274,85

Джерело: [Розроблено автором на основі проведених досліджень]

Після здійснення процесу дисконтування можливо зробити математичний розрахунок основних показників, які будуть характеризувати ефективність інноваційного проєкту:

$$1. NPV = 1622,55 - 719,70 = 902,85;$$

$$2. PI = 1622,55/719,7 = 2,254;$$

$$3. DPP = 1,90 \text{ років};$$

$$4. IRR = 0,12274 \text{ або } 12,27 \ %.$$

Отже, відповідно до проведених розрахунків даний інноваційний проєкт є ефективним та доцільним для впровадження в межах діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод».

Варто відзначити, що впровадження такого проєкту має ряд переваг для досліджуваного підприємства, а саме:

1. Збільшення рентабельності виробництва солодковершкового масла. Підприємство є збитковим вже тривалий час, тож використання нового обладнання для збільшення рівня прибутку (або хоча б зниження розміру збитків) є дуже актуальним за сучасного стану розвитку підприємства;

2. Обладнання, запропоноване для придбання в розробленому інноваційному проєкті є не дуже дорогим та здійснюється в межах країни. Це дозволяє мінімізувати потребу в інвестиційних ресурсах. Завдяки цьому витрати швидко окупуються та проєкт можливо реалізувати в короткий термін, що важливо в умовах стрімких змін зовнішнього середовища;

3. Нове обладнання є більш ефективним та дозволить забезпечити налагодження процесів ресурсозбереження, адже втрати сировини в процесі сепарації з використанням нового обладнання будуть нижчими;

4. Вдало реалізований інноваційний проєкт дозволить збільшити інвестиційну привабливість ТОВ «Галіївський маслозавод», адже інвестори в майбутньому матимуть можливість оцінити здатність підприємства до ефективного управління проєктами;

5. Зростання якості солодковершкового масла зокрема і через збільшення ефективності використання ресурсів;

6. Зниження ризиків виникнення аварій і, як наслідок, простоїв у виробництві, адже нове обладнання ще не зношене та не має ламатися;

7. Зростання продуктивності праці персоналу, що працює в цеху виробництва масла;

8. Покращення конкурентних позицій на ринку при зростанні якості продукції та зниженні витрат на її реалізацію;

9. Зростання якості продукції дозволить підвищити імідж підприємства для кінцевих споживачів.

Щодо ефективності проведення підвищення кваліфікації персоналу підприємства, то на нашу думку доцільно обрати курси з підвищення кваліфікації у режимі онлайн, адже підприємство знаходиться територіально далеко (69 км) від обласного центру, де можливо би було зручно для всіх сторін організувати процес навчання офлайн. Саме тому дистанційний формат буде зручним і для керівництва і для персоналу. При цьому таке навчання буде тривати швидше ніж курси офлайн.

Для проведення навчання було обрано курси на платформі Prometheus, а саме «Management Essentials: як почати та розвиватися в ролі менеджера». Курс підходить до менеджерів середньої ланки та включає в себе 12 лекцій і 8 практичних завдань, що проходять в режимі онлайн. Програма навчання складається з чотирьох основних блоків, які орієнтовані на здобуття навичок та вмінь щодо прийняття стратегічних управлінських рішень та здійснення управлінської діяльності. Також працівники матимуть можливість отримати навички у здійсненні процесів управління командною роботою. Такі навички важливі для організації діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод», особливо в сучасних кризових умовах, коли підприємство отримує збитки.

Перший модуль складається з 4 лекцій та передбачає дослідження ролі менеджера на підприємстві. Другий модуль орієнтований на аналіз та формування ключових навичок менеджера та складається з п'яти лекцій. У третьому модулі лише дві лекції, які присвячені ролі менеджера у роботі підприємства. А четвертий модуль має одну лекцію на тему ролі індивідуальності в роботі менеджера.

Прогнозована ефективність від запропонованих заходів полягає в зростанні продуктивності праці менеджерів орієнтовно на 12-15%. Вартість курсу становить 3950 грн на одну особу. В навчанні будуть брати участь 5

менеджерів, керівників різних підрозділів підприємства. При купівлі курсу учні отримують доступ до всіх матеріалів та відео на наступні 2 роки.

Враховуючи наведене вище, запропоновані заходи дозволять покращити стан діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод».

Висновки до розділу 3

Управлінська діяльність ТОВ «Галіївський маслозавод» залежить від рішень, які приймають керівники різних рівнів. За таких умов кваліфікація менеджерів стає дуже важливою для забезпечення здійснення управлінських процесів. Тож, з метою покращення системи менеджменту організації доцільно буде забезпечити підвищення рівня кваліфікації працівників, зокрема керівників функціональних підрозділів. Для забезпечення ефективного навчання важливо обрати зручний формат для всіх учасників процесу. Тож найбільш раціональним буде здійснення навчання в режимі онлайн, адже це дозволить зекономити витрати часу на дорогу до обласного центру (відстань 69 км).

Для проведення навчання було обрано курси, що розміщені на платформі Prometheus, які передбачають придбання доступу до відео-уроків на наступні два роки.

Підвищення ефективності інноваційної діяльності передбачає реалізацію нових інноваційних продуктів в процесі господарської діяльності. Так, для покращення ефективності інноваційного менеджменту, збільшення інноваційної привабливості підприємства було запропоновано реалізувати проєкт щодо придбання та встановлення сепаратора для забезпечення виробництва вершкового масла. Для придбання було обрано обладнання вітчизняного виробника, адже воно буде дешевшим та доступнішим ніж іноземні аналоги.

Реалізація проєкту розрахована на три роки. Основним джерелом інвестицій для здійснення проєкту є залучення банківського кредиту, адже

підприємство не здатне самостійно фінансувати інноваційну діяльність. ТОВ «Галіївський маслозавод» вже тривалий час отримує збитки від господарської діяльності, а початок повномасштабного вторгнення лише погіршив стан розвитку підприємства.

За результатами проведеної оцінки ефективності розробленого проєкту можна зробити висновок про високий рівень його ефективності. Отже, такий проєкт доцільно впроваджувати в межах діяльності підприємства. Реалізація ефективного інноваційного проєкту дозволить підвищити інноваційну привабливість підприємства, збільшить рентабельність виробництва солодковершкового масла, що в свою чергу забезпечить зростання прибутковості (або зниження збитковості) ТОВ «Галіївський маслозавод».

Реалізація успішних інноваційних проєктів дозволить забезпечити підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Тож подібні заходи будуть позитивно впливати на імідж підприємства, його ринкові позиції та конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей функціонування системи інноваційного менеджменту підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Інновації виникли ще за довго до їх використання в економічній науці. Зокрема важливість їх застосування досліджувалась ще за античних часів. Проте, в науковий обіг ввів термін відомий вчений Й. Шумпетер. Відтоді велика кількість дослідників вивчали особливості інновацій та інноваційної діяльності. Тож, провівши аналіз різних джерел можна зробити висновок, що інновація – це результат творчої та інтелектуальної діяльності, який орієнтований використання нововведень з метою отримання прибутку, посилення конкурентоспроможності, задоволення потреб споживачів тощо. А інноваційна діяльність – це комплекс дій, що орієнтований на розробку і впровадження інновацій (нових ідей та нововведень), що призведе до отримання прибутку або іншого значимого соціально-економічного ефекту.

2. Інноваційний менеджмент на підприємстві формується як система управління інноваційними процесами. Впровадження інновацій в діяльності підприємства на сучасному етапі ведення бізнесу надзвичайно важливе, адже дозволить отримати конкурентні переваги на ринку та здобути лідируючі позиції. Саме технологічно-розвинуте підприємство буде лідером конкурентної боротьби та отримає найкращі позиції. Як і будь-який процес управління, інноваційний менеджмент передбачає виконання наступних функцій управління: планування, організація, мотивація та контроль.

3. Оцінка ефективності інноваційного менеджменту передбачає здійснення не лише розрахунку отриманого прибутку, але й визначення інших видів ефективності (окрім економічного), зокрема соціального, екологічного, податкового, соціального та інших. Проте, основним критерієм для вибору проєкту з боку інвесторів все ж лишається їх можливість у отриманні прибутків. Оскільки здійснення інноваційної діяльності підприємства часто

потребує залучення додаткових ресурсів, то процес визначення економічної ефективності від впровадження інновацій стає актуальним ще на етапі прийняття рішення щодо доцільності такого проєкту. За таких умов актуальним стає використання механізму дисконтування в процесі оцінки ефективності інноваційного проєкту, тобто визначення майбутньої вартості грошових потоків у часі.

4. Відносини в інноваційній сфері регламентуються більше ніж 200 різними нормативно-правовими актами. Проте, для промислового підприємства основними документами, в яких визначені особливості організації та здійснення інноваційної діяльності а також забезпечення її інвестиційними ресурсами є Закон України «Про інноваційну діяльність» та Закон України «Про інвестиційну діяльність» Варто також зазначити, що держава активно здійснює підтримку інноваційної діяльності, адже це сприяє її економічному розвитку. Забезпечення інноваційної діяльності актуальною, достовірною та чіткою інформацією також дозволить покращити її ефективність, адже через брак інформаційного забезпечення підприємство може приймати хибні рішення щодо впровадження інновацій, що призведе до зниження економічної ефективності.

5. Досліджуване підприємство ТОВ «Галіївський маслозавод» функціонує на ринку Житомирщини вже багато років. На сьогодні підприємство має широкий асортимент молочної продукції та значні обсяги виробництва. ТОВ «Гліївський маслозавод» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Кризові процеси у молочній галузі промисловості України негативно впливають на загальний стан розвитку підприємства.

6. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Галіївський маслозавод» показала ряд проблем у функціонуванні підприємства. З 2022 року фірма систематично отримує збитки від здійснення господарської діяльності. Також після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну значно погіршилися показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Проте у 2024 році керівництвом підприємства було прийняте

рішення щодо збільшення обсягів власного капіталу за рахунок збільшення статутного капіталу. Проте такі заходи, без зміни у системі управління не гарантують економічного зростання. Також варто відзначити, що підприємство характеризується високим рівнем зношення основних засобів.

7. Інноваційна діяльність ТОВ «Галіївський маслозавод» залежить від впливу факторів зовнішнього середовища. Саме тому з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну показники ефективності інноваційної діяльності підприємства мають динаміку до зниження. Підприємство не є активним учасником інноваційних процесів, а його технологічний стан на сьогодні не задовільний. При цьому основною проблемою для подальшого здійснення інноваційної діяльності є відсутність власних резервів підприємства для інвестування в інновації.

8. Система управління ТОВ «Галіївський маслозавод» показала свою низьку ефективність через отримання значних збитків за останні роки. За таких умов необхідним є внесення змін у механізми прийняття управлінських рішень. Саме тому було розроблено заходи щодо підвищення кваліфікації менеджерів (а саме керівників функціональних підрозділів) з метою здобуття ними нових навичок та вмінь для подальшої розробки нового підходу до здійснення управлінської діяльності;

9. Для покращення ефективності інноваційного менеджменту, збільшення інноваційної привабливості підприємства було запропоновано реалізувати проєкт щодо придбання та встановлення сепаратора для забезпечення виробництва вершкового масла. Реалізація проєкту розрахована на три роки. Основним джерелом інвестицій для здійснення проєкту є залучення банківського кредиту, адже підприємство не здатне самостійно фінансувати інноваційну діяльність.

10. За результатами проведеної оцінки ефективності розробленого проєкту можна зробити висновок про високий рівень його ефективності. Отже, такий проєкт доцільно впроваджувати в межах діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айсулу А. Теоретичні аспекти фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2024. Вип. 50. С. 19-24.
2. Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навч. посіб. Київ. : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти». 2016. 614 с.
3. Алсуф'єва О. О. Про сутність і структуру процесів взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності. The Economic Messenger of the NMU. 2009. № 2. С. 48-53.
4. Арутюнова О. Ю. Теоретичні засади визначення сутності інновацій у ринкових умовах господарювання. Управління розвитком. 2013. № 20 (160). С. 12-16.
5. Асоціація виробників молока. Офіційний сайт. URL: <https://avm-ua.org/uk>
6. Бабич І. В., Орел А. О. Нормативно-правове регулювання інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Трансформаційна економіка. 2024. № 2 (07). С. 147-152.
7. Базака Р. В., Єфремова А. О. Інструментарій соціальних мереж в інноваційному менеджменті сучасних організацій. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. Вип. 18. С. 268-273.
8. Бойко Є. Г., Дяченко Ю. В. Інноваційний менеджмент – сучасне антикризове управління. Управління розвитком складних систем. 2022. № 52. С. 5-11.
9. Бойко О. Б. Стан нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності в Україні та його адаптація до європейського законодавства. Reporter Of The Priazovskyi State Technical University. 2014. Вип. 28. С. 167-175.
10. Боковець В., Давидюк Л., Григорук І. Інновації, економічна стійкість і стабільний розвиток: теоретичні та практичні аспекти. Innovation and

Sustainability, 2024. № 4, С. 180-188. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/316>

11. Болтянська Л. О., Тебенко В. М. Оцінка інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств південного регіону України. Збірник наукових праць ТДАТУ ім. Дмитра Моторного. 2023. № 3 (49). С. 135-147.

12. Бондар Т. В., Тимощенко В. Ю., Вакуленко І. А. Формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах енергетики. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2022. № 4. С. 43-51.

13. Будняк Н. М. Інноваційний менеджмент. Конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет ім. Лесі Українки. 2022. 132 с.

14. Бушуєв С. Д., Сукач С. М., Бушуєва В. Б. Надихаючий менеджмент інноваційних проєктів. Управління розвитком складних систем. 2022. № 51. С. 12-19.

15. Вербовський І. А., Михайлів Г. В., Сойма С. Ю. Інноваційний менеджмент: стимулювання та управління творчістю і ідеями в організації. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. Вип. № 4 (41). С. 66-72.

16. Вербовський І., Кисла О. Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства (організації). Адаптивне управління: теорія і практика. 2024. Вип. 19 (38). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/704>

17. Воржакова Ю. П., Чупріна М. О. Інноваційний менеджмент: навчально-методичний посібник до вивчення дисципліни для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальностей 121 «Інженерія програмного забезпечення», 123 «Комп'ютерна інженерія», 126 «Інформаційні системи та технології», 023 «Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація», 186 «Видавництво та поліграфія», 133 «Галузеве машинобудування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 130 с.

18. Гарбар Ж. В., Майбородюк К. С. Інноваційний менеджмент як базис інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 9-10. С. 11-17.

19. Гнатишин Л., Ханас В. Сутність інноваційних процесів у діяльності сільськогосподарських підприємств. Вісник Львівського національного університету природокористування. 2023. С. 16-20.
20. Голуб Ю. Ю. Сутнісна характеристика інновацій. Фінанси, облік і аудит. 2012. № 20. С. 253-260.
21. Гоменюк М. О. Інноваційний менеджмент у сфері сільського господарства. Міжнародний журнал «Інтернаука». 2023. № 2. С. 114-120.
22. Горбатюк О. В. Індикативна оцінка результативності інноваційного розвитку підприємства в аграрному секторі економіки. Економіка АПК. 2021. № 12. С. 26-32.
23. Готра В. В. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «інновація» та її особливості в агропромисловому комплексі. Науковий вісник Ужгородського університету. 2014. Вип. 3 (44). С. 73-75.
24. Грабовська І. В. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 4. С. 12-17.
25. Грицай О. І. Економічна сутність терміну «інноваційний процес». Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2010. № 3 (11). С. 126-136.
26. Гузенко О. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Суми :НВВ КЗ СОІППО. 2024. 139 с.
27. Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності: начальний посібник для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2022. 186 с.
28. Денисенко М. П., Бреус С. В. Інновації як інструмент адаптації стратегічного менеджменту суб'єкта господарювання. Ефективна економіка. 2023. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2142>

29. Дідур К. М. Сутність, класифікація й структура інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 9-10. С. 30-37.
30. Довгань Ю. В. Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2022. № 36. С. 38-44. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/theoretical-aspects-of-managing-innovation/>
31. Драч І. Є., Швець Є. С. Проблеми та перспективи нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності в Україні. Право і суспільство. 2017. № 5. С. 57-59.
32. Друкер, П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. К. : Україна. 1994. 319 с.
33. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент. Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури. 2009. 256 с.
34. Єфремова І. І. Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві. Форум права. 2012. № 2. С. 261-266.
35. Замрига А. В. Сутність поняття «інноваційний процес» та «інноваційна діяльність» у теорії аграрної економіки. Економіка АПК. 2014. № 9. С. 92-96.
36. Захаркін О. О. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2013. № 12. С. 20-24.
37. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент. Підручник. Суми : ВТД «Університетська книга». 2010. 334 с.
38. Ілляшенко С. М. Фактори ризику на етапах інноваційного процесу: маркетинг і менеджмент інновацій. Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій : зб. наук. пр. 6-ї Міжнар. наук.-

практ. інтернет-конф., 21-22 берез. 2024 р. Укр. держ. ун-т науки і технологій [та ін.]. Дніпро : УДУНТ, 2024. С. 412-416.

39. Кириченко Н. В. Генезис наукових поглядів на сутність інновацій у діяльності аграрних підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. 2013. Вип. 3/2. Т. 18. С. 22-25.

40. Коваленко О.В. Проблемні аспекти становлення інноваційної системи України в контексті теорії технологічного розвитку. Ефективна економіка. 2015. № 3. С. 31.

41. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 15.09.2025).

42. Козловський В. О. Інноваційний менеджмент. Навч. посіб. Вінниця : ВНТУ. 2007. 210 с.

43. Кондратенко Д. Правове регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки України. Теорія та практика судової експертизи і криміналістики. 2023. Вип. 3 (32). С. 113-131.

44. Коновал Ю. В. Економічна сутність поняття «інновація». Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2014. Вип. 1 (10). Т. 1. С. 336-341.

45. Консалтингова компанія МНС ГРУП. Офіційний сайт. URL: <https://tuv.com.ua/>

46. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 15.09.2025).

47. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навч. посіб. у схемах і табл. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 296 с.

48. Котвицька Н. М., Мярковський Ю. А. Сутність інновацій та фінансового механізму інноваційної діяльності. Фінанси, грошовий обіг і кредит. 2023. № 3. С. 80-92.

49. Коюда О.П., Єпіфанова І. Ю. Інноваційна діяльність: від оцінки привабливості до інвестиційного забезпечення. Харків: ХНЕУ, 2009. 276 с.
50. Кравчук І. Вплив інноваційної діяльності на фінансову ефективність підприємства. Економічний форум. 2022. № 3. С. 172-178.
51. Краснощок О., Янчук Ю. Теоретичні аспекти інноваційної політики підприємства. Universum. 2023. № 2. С. 7-12.
52. Лавріненко Ю. М. Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 2 (6). С. 191-195.
53. Левицький В., Радинський С., Дячун О. Нормативно-правове забезпечення інноваційної та інвестиційної діяльності промислових підприємств України. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 2 (27). С. 25-34.
54. Максютя А. П. Генезис сутнісної характеристики категорії «інноваційна діяльність». Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2022. Вип. 50. Ч. 2. С. 292-302.
55. Маліновська О. Я., Корень Д. О. Інноваційний менеджмент як вимога сучасності. «Молодий вчений». 2019. № 11 (75). С. 538-541.
56. Маслюківська А. О. Інноваційна теорія Йозефа Шумпетера: від класичного визначення поняття «інновація» до сучасного розуміння інноваційних ідей. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2013. Вип. 4. С. 59–61.
57. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент. Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури. 2007. 400 с.
58. Микитюк П. П., Паранюк Я. Д. Інноваційний менеджмент. Підруч. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ. 2019. 518 с.
59. Михайлова Л. І., Турчіна С. Г. Інноваційний менеджмент. Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури. 2007. 248 с.
60. Міньковська А. В., Молчанова А. С. Теоретичні аспекти інноваційного менеджменту в підвищенні ефективності діяльності аграрного підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 295-300.

61. Нікітенко В., Гриша С., Бобраков В. Історія менеджменту інновацій та змін: від зародження ідеї до сучасних трансформаційних практик. *Humanities Studies*. 2024. Вип. 20 (97). С. 266-276.
62. Олійник О. І. Поняття «інновація» та «новація» в освітньо-науковому дискурсі. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2022. № 37 (1). С. 88-93.
63. Освітні послуги Step IT Academy. Офіційний сайт. URL: <https://zhitomir.itstep.org/>
64. Охріменко І. В., Багорка М. О., Сергієнко С. С., Юрченко Н. І. Стратегія конкурентоспроможності інноваційного менеджменту аграрних підприємств в умовах соціальної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/11635>
65. Павловський С. А., Мельник Н. О., Косяк О. С. Теоретичні аспекти інноваційного проекту: сутність та етапи. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 34-42.
66. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. К.: Лібра, 2002. 472 с.
67. Пермінова С. О., Лазоренко Т. В. Інноваційний менеджмент. Навч. посіб. для студ. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 125 с.
68. Петрів І. М., Гуцу В. Ф., Грибов М. В. Інноваційний менеджмент як детермінанта стратегічного розвитку в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6510>
69. Петрова Н. Б., Мущинська Н. Ю., Чеканова Л. Г. Інноваційний менеджмент у прикладах і завданнях. Навч. посіб. Х : ХНАМГ. 2009. 248 с.
70. Платформа Laba. Офіційний сайт. URL: <https://laba.ua/>
71. Платформа Prometheus. Офіційний сайт. URL: <https://prometheus.org.ua/>

72. Платформа TRAINING.ACADEMY. Офіційний сайт. URL: <https://training.academy/uk/offers/marketing/other-marketing/zhytomyr>
73. Платформа Дія.Бізнес. Офіційний сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/>
74. Поворознюк І. М. Інноваційний менеджмент підприємств індустрії гостинності. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3434>
75. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 15.09.2025).
76. Покропивний С. Ф. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання. Економіка України. 1995. № 2. С. 24.
77. Поліщук Н. Теоретичні підходи до визначення сутності інновацій. Галицький економічний вісник. 2009. № 1. С. 20-23.
78. Полозова Т.В., Кривцун Д.Ю. Інноваційна діяльність підприємства та економічна сутність інноваційного процесу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. «Економіка і менеджмент». 2015. Вип.12. С. 108-113.
79. Постова В. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/192>
80. Присяжнюк Н. М., Ланченко О. В. Сутність та зміст інноваційної діяльності у сільському господарстві. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 123-128.
81. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій. Закон України від 14.09.2006 р. № 143-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text> (дата звернення: 09.09.2025)
82. Про інвестиційну діяльність. Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 09.09.2025)

83. Про інноваційну діяльність. Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 09.09.2025)

84. Про наукову і науково-технічну діяльність. Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (дата звернення: 09.09.2025)

85. Про наукову і науково-технічну експертизу. Закон України від 10.02.1995 р. № 51/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/51/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 09.09.2025)

86. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні. Закон України від 08.09.2011 р. № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text> (дата звернення: 09.09.2025)

87. Про режим іноземного інвестування. Закон України від 19.03.1996 р. № 93/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 09.09.2025)

88. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків. Закон України від 16.07.1999 р. № 991-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text> (дата звернення: 09.09.2025)

89. Прядко І. В. Концептуальні основи дослідження сутності поняття «Інновація». *Technology audit and production reserves*. 2014. № 2/2 (16). С. 20-26.

90. Рекуш А. М. Інновації: сутність та економічний вимір. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнічного університету (економічні науки). 2013. № 3 (23). С. 163-165.

91. Симоненко Д. С. Основні підходи щодо визначення сутності та джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 4 (47). С. 98-104.

92. Соколова К. Моніторинг ефективності нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності. *Академічні візії*. 2025. Вип. 49. С. 1-12. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2334>

93. Стельмах О. В., Саргсян В. Г., Литарево О. Г., Легков В. В. Систематизація ключових понять дослідження крізь призму стратегічного інноваційного менеджменту та управління трансформаціями. Формування ринкових відносин в Україні. 2025. № 2 (285). С. 78-90.
94. Тарасова О.В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств. Економіка харчової промисловості. 2012. № 1. С. 37–41.
95. Ткаченко П. В. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 19. С. 40-45.
96. Цивільний кодекс України. Кодекс України від 16.01.2003 №435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 22.08.2025)
97. Чернобай Л., Стоцько С. Інноваційна діяльність підприємств: сутнісна характеристика та проблеми її активізування. Науковий вісник «Демократичне врядування». 2012. Вип. 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_10_28
98. Чіков І. А. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «інновація». Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7450>
99. Чумак О.В. Соціально-філософський аналіз поняття «інновація» та «інноваційна діяльність». Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2009. Вип. 36. С. 152-165. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISnIK_36_14.pdf.
100. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент. Навч. посіб. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. 2019. 155 с.
101. Школи майстрів виробництва. Офіційний сайт. URL: <https://lean.org.ua/>
102. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. К.: Вид. дім «Києво-Могилян. акад.», 2011. 242 с.

103. Янковська О. І. Економічна сутність інновацій. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2009. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_1_19

Додатки

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2022-2024 рр.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство ТОВ «Галіївський маслозавод» Дата (рік, місяць, число) _____
Територія Житомирська за ЄДРПОУ _____
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою за КОАТУУ _____
відповідальністю за КОПФГ _____
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру за КВЕД _____
Середня кількість працівників¹ 214
Адреса, телефон _____
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

КОДИ		
		01
		37107815
		240
		10.51

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

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	1222	1209
Основні засоби	1010	1387	5626
первісна вартість	1011	2608	7307
знос	1012	1221	1681
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
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		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2609	6835
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	56442	38252
виробничі запаси	1101	36871	29605
готова продукція	1103	19571	8647
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	16650	30188
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		

з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	633	670
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	884	2277
готівка	1166	208	185
рахунки в банках	1167	676	2092
Витрати майбутніх періодів	1170	7	7
Інші оборотні активи	1190	960	1817
Усього за розділом II	1195	75576	73211
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	78185	80046
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(5599)	(6067)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	(5499)	(5967)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	16901	13336
розрахунками з бюджетом	1620	193	182
у тому числі з податку на прибуток	1621	51	23
розрахунками зі страхування	1625	254	284
розрахунками з оплати праці	1630	1020	1135
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	65316	71076
Усього за розділом III	1695	83684	86013
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	78185	80046

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство <u>ТОВ «Галіївський маслозавод»</u>	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 01
Територія <u>Житомирська</u>	за КОАТУУ	37107815
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності <u>Перероблення молока, виробництво масла та сиру</u>	за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників ¹ <u>308</u>		
Адреса, телефон _____		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

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	1209	4364
Основні засоби	1010	5626	5598
первісна вартість	1011	7307	8142
знос	1012	1681	2544
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
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		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	6835	9962
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	38252	47294
виробничі запаси	1101	29605	36767
готова продукція	1103	8647	10527
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	30188	28562
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		

з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	670	3606
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2277	1020
готівка	1166	185	275
рахунки в банках	1167	2092	745
Витрати майбутніх періодів	1170	7	24
Інші оборотні активи	1190	1817	12337
Усього за розділом II	1195	73211	92843
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	80046	102805
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(6067)	(11487)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	(5967)	(11387)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	13336	18123
розрахунками з бюджетом	1620	182	242
у тому числі з податку на прибуток	1621	23	
розрахунками зі страхування	1625	284	337
розрахунками з оплати праці	1630	1135	1242
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	71076	94248
Усього за розділом III	1695	86013	114192
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	80046	102805

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство ТОВ «Галіївський маслозавод» Дата (рік, місяць, число) _____
Територія Житомирська за ЄДРПОУ _____
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою за КОАТУУ _____
відповідальністю за КОПФГ _____
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру за КВЕД _____
Середня кількість працівників¹ 353
Адреса, телефон _____
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

КОДИ		
		01
		37107815
		240
		10.51

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

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	4364	1688
Основні засоби	1010	5598	8676
первісна вартість	1011	8142	12890
знос	1012	2544	4214
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
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		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	28562	39921
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	47294	28671
виробничі запаси	1101	36767	18845
готова продукція	1103	10527	9826
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		

з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3606	9
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1020	10365
готівка	1166	275	569
рахунки в банках	1167	745	9796
Витрати майбутніх періодів	1170	24	28
Інші оборотні активи	1190	12337	8524
Усього за розділом II	1195	92843	87518
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	102805	97882
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	40000
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(11487)	(15631)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	(11387)	24369
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	18123	24776
розрахунками з бюджетом	1620	242	852
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	337	599
розрахунками з оплати праці	1630	1242	2767
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	94248	44519
Усього за розділом III	1695	114192	73513
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	102805	97882

Керівник

Головний бухгалтер

Підприємство ТОВ «Галіївський маслозавод»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
		01
37107815		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за _____ рік _____ 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період поперед нього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	350 934	312 010
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(338 399)	(314 868)
Валовий:			
прибуток	2090	12 535	
збиток	2095		(2 858)
Інші операційні доходи	2120	1 469	285
Адміністративні витрати	2130	(5 510)	(4 904)
Витрати на збут	2150	(16 107)	(10 629)
Інші операційні витрати	2180	(2 829)	(1 639)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		
збиток	2195	(10 442)	(19 745)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1 566	3 227
Інші доходи	2240	8 452	16 800
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		282
збиток	2295	(424)	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(44)	(51)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		231
збиток	2355	(468)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн ього року
1	2	3	4
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	(468)	231

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн ього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	301 169	290 535
Витрати на оплату праці	2505	24 783	23 451
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 388	5 088
Амортизація	2515	460	257
Інші операційні витрати	2520	31 045	12 709
Разом	2550	362 845	332 040

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Підприємство ТОВ «Галіївський маслозавод»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
		01
37107815		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за _____ рік **2023** р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період поперед нього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	434 293	350 934
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(416 997)	(338 399)
Валовий:			
прибуток	2090	17 296	12 535
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	165	1469
Адміністративні витрати	2130	(6 156)	(5 510)
Витрати на збут	2150	(15 744)	(16 107)
Інші операційні витрати	2180	(1 012)	(2 829)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		
збиток	2195	(5 451)	(10 442)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	819	1 566
Інші доходи	2240		8 452
Фінансові витрати	2250	(750)	
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(20)	
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295	(5 402)	(424)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(18)	(44)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
збиток	2355	(5 420)	(468)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн ього року
1	2	3	4
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	(5 420)	(468)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн ього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	365 681	301 169
Витрати на оплату праці	2505	32 507	24 783
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 940	5 388
Амортизація	2515	863	460
Інші операційні витрати	2520	34 688	31 045
Разом	2550	440 679	362 845

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Підприємство ТОВ «Галіївський маслозавод»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
		01
37107815		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік **2024** р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період поперед нього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	586 327	434 293
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(552 259)	(416 997)
Валовий:			
прибуток	2090	34 068	17 296
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	2	165
Адміністративні витрати	2130	(13 386)	(6 156)
Витрати на збут	2150	(23 829)	(15 744)
Інші операційні витрати	2180	(1 398)	(1 012)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		
збиток	2195	(4 543)	(5 451)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	413	819
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(14)	(750)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		(20)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295	(4 144)	(5 402)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		(18)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
збиток	2355	(4 144)	(5 420)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн ього року
1	2	3	4
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	(4 144)	(5 420)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн ього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	496 352	365 681
Витрати на оплату праці	2505	46 932	32 507
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 756	6 940
Амортизація	2515	1 670	863
Інші операційні витрати	2520	36 176	34 688
Разом	2550	590 886	440 679

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер