

**Міністерство освіти і науки України**

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування

Кафедра – Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітня програма – «Менеджмент»



## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: Дослідження інноваційних шляхів розвитку підприємств  
консервної галузі**

ШИФР КРМ. МЛ.1.628-03.1.41

Здобувач Дмитро РАДЧЕНКО

Керівник к. т. н., доц. Ганна ПАЛВАШОВА

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 10.06. 2024 р., протокол № 15

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І  
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного  
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Другий (магістерський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувачка кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_ (підпис)

“ \_\_\_\_\_ ” 2024 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА  
здобувачу вищої освіти  
Євгену МОРОЗОВУ**

1. Тема роботи: «Дослідження інноваційних шляхів розвитку підприємств консервної галузі» затвердженою наказом по університету від 30.10.2023 р. № 628-03.

2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 10.06.2024 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Розділ 1 Теоретико-методичні аспекти інноваційного розвитку підприємств. 1.1. Інновації: економічна суть, класифікація, типи. 1.2. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, напрями, принципи. 1.3. Перспективи інноваційного розвитку консервного виробництва в Українському Причорномор'ї. Висновки за розділом 1. Розділ Вектор розвитку ринку консервованої плодоовочевої продукції України. 2.1. Динаміка розвитку ринку консервованої плодоовочевої продукції України. 2.2 Проблеми функціонування підприємств консервної галузі 2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств консервної галузі, на прикладі АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування». Висновки за розділом 2. Розділ 3 Розробка напрямів забезпечення інноваційного розвитку підприємства 3.1. Організаційно-економічні напрями забезпечення інноваційного розвитку підприємств консервної галузі 3.2. Шляхи удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємств консервної галузі 3.3. Доцільності

впровадження запропонованих шляхів удосконалення управління інноваційним розвитком підприємств консервної промисловості Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 24, рисунків 21.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 13.02.2024 р.

Керівник \_\_\_\_\_

(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Проходження комплексної практики та написання тез	13.02 - 07.04.24
2	Захист звіту з практики	08.04 - 09.04.24
3	Розробка I та II розділів	10.04 - 01.05.24
4	Розробка III розділу та інших складових кваліфікаційної роботи	02.05 - 14.05.24
5	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	15.05 - 18.05.24
6	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника	19.05 - 22.05.24
	Розгляд наукового керівника у чистовому варіанті	23.05 - 27.05.24
7	Нормоконтроль роботи	28.05 - 04.06.24
8	Перевірка роботи на плагіат	
9	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	05.06 - 11.06.24
10	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	12.06 - 17.06.24
11	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	18.06 - 27.06.24
12	Захист кваліфікаційної роботи	24.06 - 27.06.24

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Дмитро РАДЧЕНКО

підпис

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми.** На сучасному етапі розвитку економіки за умов глобалізації, жорсткої конкуренції та насиченості ринків дуже важливе місце посідають питання розробки і впровадження інновацій. Сьогодні ефективна інноваційна діяльність та управління нею є основою успіху будь-якої країни, галузі та підприємства. Інновації дають поштовх для економічного, технологічного, політичного, екологічного та соціального розвитку суспільства. Розроблення нових методів та підходів до вивчення інноваційної діяльності, впровадження нових принципів інноваційного розвитку, а також визначення внутрішніх бар'єрів в організації, які стримують упровадження інновацій, є необхідними передумовами розвитку ефективної та прибуткової діяльності підприємств та економіки держави в цілому.

Питання ролі інновацій в економічній системі знайшли одне з провідних місць в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних економістів. Передусім це праці Л. Антонюка, О. Амоша, І. Буднікевича, В.М. Геєця, В.Г. Герасимчука, М. Козоріза, О.Є. Кузьміна, О.А. Лапка, Б.А. Каліцького, О.Є Мокія, В. Семиноженка, А.І. Сухорукова, В.І. Терехова, В.Г. Чиркова, А.І. Яковлева та інших.

У першому розділі **«Теоретико-методичні аспекти інноваційного розвитку підприємств»** проведено дослідження поняття інновації» визначення економічну суть, класифікація, типи інновацій. Досліджено інноваційний розвиток підприємства: сутність, напрями, принципи. Визначено перспективи інноваційного розвитку консервного виробництва в Українському Причорномор'ї. Зроблено висновки за розділом 1.

У другому розділі **«Вектор розвитку ринку консервованої плодоовочевої продукції України»** досліджено динаміку розвитку ринку консервованої плодоовочевої продукції України. Окреслено проблеми функціонування підприємств консервної галузі. Здійснено оцінку впливу

факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств консервної галузу, на прикладі АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування». Зроблено висновки за розділом 2.

У третьому розділі «**Розробка напрямів забезпечення інноваційного розвитку підприємства**» запропоновано організаційно-економічні напрями забезпечення інноваційного розвитку підприємств консервної галузі, шляхи удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємств консервної галузі. Обґрунтовано доцільності впровадження запропонованих шляхів удосконалення управління інноваційним розвитком підприємств консервної промисловості. Зроблено загальні висновки.

**Кваліфікаційна робота магістра** містить 94 сторінку, 24 таблиць, 11 рисунків. Перелік посилань нараховує 41 найменування.

**Ключові слова:** інновації, розвиток, консервна галузь, механізм.

## SUMMARY

Actuality of theme. At the current stage of economic development, under the conditions of globalization, fierce competition and saturated markets, issues of development and implementation of innovations occupy a very important place. Today, effective innovative activity and its management are the basis of success of any country, industry and enterprise. Innovations provide an impetus for the economic, technological, political, environmental and social development of society. The development of new methods and approaches to the study of innovative activity, the introduction of new principles of innovative development, as well as the identification of internal barriers in the organization that prevent the introduction of innovations are necessary prerequisites for the development of effective and profitable activities of enterprises and the state economy as a whole.

The question of the role of innovations in the economic system found one of the leading places in the research of domestic and foreign economists. First of all, these are the works of L. Antonyuk, O. Amos, I. Budnikovich, V.M. Geetsya, V.G.

Gerasymchuk, M. Kozoryza, O.E. Kuzmina, O.A. Lapka, B.A. Kalitskoho, O.E. Mokia, V. Seminozhenka, A.I. Sukhorukova, V.I. Terekhova, V.G. Chirkova, A.I. Yakovlev and others.

In the first chapter "Theoretical and methodological aspects of the innovative development of enterprises" a study of the concept of "innovation" was carried out, the definition of the economic essence, classification, types of innovations. The innovative development of the enterprise was studied: essence, directions, principles. The prospects of innovative development of canning production in the Ukrainian Black Sea region have been determined. Conclusions are made according to section 1.

In the second chapter "Vector of the development of the market of canned fruit and vegetable products of Ukraine" the dynamics of the development of the market of canned fruit and vegetable products of Ukraine are studied. The problems of the functioning of canning industry enterprises are outlined. An assessment of the influence of environmental factors on the activities of enterprises in the canning industry was carried out, using the example of JSC "Odesa Canning Factory of Baby Food". Conclusions are made according to section 2.

In the third chapter, "Development of directions for ensuring innovative development of the enterprise", organizational and economic directions for ensuring innovative development of enterprises in the canning industry, ways of improving the process of managing innovative development of enterprises in the canning industry are proposed. The expediency of implementing the proposed ways of improving the management of innovative development of canning industry enterprises is substantiated. General conclusions are made.

The master's qualification work contains 94 pages, 24 tables, 11 figures. The list of links includes 41 titles.

**Key words:** innovation, development, canning industry, mechanism.

## ЗМІСТ

ВСТУП 8

### РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Інновації: економічна суть, класифікація, типи.....	11
1.2. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, напрями, принципи .....	16
1.3. Перспективи інноваційного розвитку консервного виробництва в Українському Причорномор'ї.....	25
Висновки за розділом 1.....	28

### РОЗДІЛ 2 ВЕКТОР РОЗВИТКУ РИНКУ КОНСЕРВОВАНОЇ ПЛОДООВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ.....

2.1. Динаміка розвитку ринку консервованої плодоовочевої продукції України .....	29
2.2 Проблеми функціонування підприємств консервної галузі .....	37
2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств консервної галузі, на прикладі АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування».....	48
Висновки за розділом 2.....	66

### РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....

3.1. Організаційно-економічні напрями забезпечення інноваційного розвитку підприємств консервної галузі.....	68
3.2. Шляхи удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємств консервної галузі.....	76
3.3. Доцільності впровадження запропонованих шляхів удосконалення управління інноваційним розвитком підприємств консервної промисловості.....	85
Висновки до розділу 3 .....	92
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі розвитку економіки за умов глобалізації, жорсткої конкуренції та насиченості ринків дуже важливе місце посідають питання розробки і впровадження інновацій. Сьогодні ефективна інноваційна діяльність та управління нею є основою успіху будь-якої країни, галузі та підприємства. Інновації дають поштовх для економічного, технологічного, політичного, екологічного та соціального розвитку суспільства. Розроблення нових методів та підходів до вивчення інноваційної діяльності, впровадження нових принципів інноваційного розвитку, а також визначення внутрішніх бар'єрів в організації, які стримують упровадження інновацій, є необхідними передумовами розвитку ефективної та прибуткової діяльності підприємств та економіки держави в цілому.

Питання ролі інновацій в економічній системі знайшли одне з провідних місць в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних економістів. Передусім це праці Л. Антонюка, О. Амоша, І. Буднікевича, В.М. Геєця, В.Г. Герасимчука, М. Козоріза, О.Є. Кузьміна, О.А. Лапка, Б.А. Каліцького, О.Є Мокія, В. Семиноженка, А.І. Сухорукова, В.І. Терехова, В.Г. Чиркова, А.І. Яковлева та інших.

Спираючись на зазначені проблеми, *метою дослідження* є розробка теоретичних й методичних положень щодо формування інноваційних шляхів розвитку підприємств консервної галузі. Досягнення поставленої мети обумовило вирішення таких *завдань*:

- дослідити поняття інновації»;
- визначити економічну суть, класифікація, типи інновацій;
- дослідити інноваційний розвиток підприємства: сутність, напрями, принципи;
- дослідити динаміку розвитку ринку консервованої плодоовочевої продукції України;

- окреслити проблеми функціонування підприємств консервної галузі;
- здійснити оцінку впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств консервної галузі, наприкладі АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»;
- запропонувати організаційно-економічні напрями забезпечення інноваційного розвитку підприємств консервної галузі,
- окреслити шляхи удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємств консервної галузі;
- обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих шляхів удосконалення управління інноваційним розвитком підприємств консервної промисловості.

**Об'єктом** є процес формування інноваційних шляхів розвитку підприємств консервної галузі.

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних проблем, що виникають у процесі формування інноваційних шляхів розвитку підприємств консервної галузі.

Теоретична і методична основа кваліфікаційного дослідження ґрунтується на виконанні базових положень інноваційного, наукових розробок українських і закордонних вчених із питань інноваційного розвитку, а також законодавчих і нормативних актів України.

В роботі використовувались такі *методи дослідження*, як абстрактно-логічний і системного аналізу (теоретичні і методологічні узагальнення, визначення сутності і функцій інноваційного розвитку, удосконалення механізмів та інструментів проведення); розрахунково-конструктивний та порівняння.

*Інформаційною базою* досліджень були аналітичні дані балансів підприємства (ф. №1), звіти про фінансові результати (ф. №2), законодавчі та нормативно-правові акти України щодо державного регулювання реструктуризації, санації та банкрутства, статистична інформація Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській

області, галузева інформація, інформаційно-аналітичні бюлетені, фахові видання, інформація мережі Інтернет.

**Кваліфікаційна робота магістра** містить 94 сторінку, 24 таблиць, 11 рисунків. Перелік посилань нараховує 41 найменування.

**Ключові слова:** інновації, розвиток, консервна галузь, механізм.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Інновації: економічна суть, класифікація, типи

Термін «інновація» (нім. innovation) у науковий лексикон вперше увів Й. Шумпетер. Науковець дав визначення інновації як «будь-якої можливої зміни, що відбувається внаслідок використання нових або вдосконалених рішень технічного, технологічного, організаційного характеру в процесах виробництва, постачання, збуту продукції, післяпродажного обслуговування» [1].

Проведений аналіз літературних джерел щодо інноватики дозволив встановити існування різних точок зору щодо визначення поняття «інновації» (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Варіанти трактування інновацій

Джерело: [1].

Так, деякі автори розглядають інновацію як зміну, тобто «цілеспрямовану зміну, свідомо впроваджену в процес відтворення з метою

кращого задоволення існуючих або створення нових суспільних потреб». Або ж це «технологічна, організаційна, економічна чи управлінська зміна, яка відрізняється від існуючої практики на підприємстві». Інші вчені визначають інновації як «комплексний процес створення, поширення та використання нових практичних інструментів для кращого задоволення відомих людських потреб». [1].

Дехто стверджує, що інновації слід ототожнювати з процесом створення нових технологічних продуктів і поширення їх в економіці, а в довгостроковій перспективі - розглядати як фундаментальне джерело добробуту. Це результат творчої діяльності, спрямованої на розробку, створення і поширення нових видів конкурентоспроможної на світовому ринку продукції, сучасних технологій і нових технологій, пристосованих до ринкового середовища [1].

Вони включають впровадження організаційних форм, методів управління та нових економічних структур. Тому, узагальнюючи усі точки зору і методологічні підходи щодо суті інновацій виокремлено такі їх характерні риси: – інновація є доцільною і корисною зміною в попередньому стані якого-небудь об'єкту, процесу;

– ця зміна повинна отримати практичне застосування і мати корисний результат;

– предметом цих змін можуть бути вироби, технології організація виробництва, управління;

– інновації вважаються найважливішим засобом реалізації цілей розвитку суб'єкта, результатом чого є підвищення ефективності його діяльності [1].

Українське законодавство визначає інновації як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукцію і послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери. Термін

«інновація» також використовується в наступних розділах. Виходячи з наведеного вище тлумачення поняття «інновація», всі інновації можна умовно об'єднати в три групи:

- 1) результати винаходів;
- 2) процеси якісних змін;
- 3) інструменти для створення нових можливостей.

Поняття «інновація» включає чотири ключові елементи: креативність, стратегію, впровадження та прибутковість. Креативність - це здатність генерувати нові ідеї. Стратегія - це визначення новизни та корисності ідеї з точки зору розвитку підприємства. Реалізація - це перехід від нових і корисних ідей до втілення у вигляді конкретних продуктів і послуг. Багато креативних та потенційно інноваційних ідей втрачають свою цінність на етапі реалізації і, відповідно, шанс створити нові та успішні бізнес-моделі для підприємства [1].

Менеджери часто не наважуються брати на себе ризики, пов'язані з новими ідеями, і роблять все можливе, щоб уникнути змін. Прибутковість - це максимізація цінності кінцевого продукту або послуги, отриманої від реалізації нової та корисної ідеї. На практиці концепція прибутковості може проявлятися по-різному: як фінансова вигода, як підвищення морального духу співробітників або солідарності компанії, або як внесок у суспільство [1]. Найбільш повну класифікацію інновацій надав Й. Шумпетер у своїх роботах з теорії економічного розвитку. Так, в роботі «Кон'юнктурні цикли» він виокремив базисні і вторинні нововведення. При цьому в кожному із класів використав поняття «кластер» для окреслення групи, сукупності нововведень, що відрізняються певною цілісністю, взаємообумовленістю, спільністю технічних, технологічних, кваліфікаційних, організаційних та інших характеристик [1].

Безпосередньою характеристикою інтенсивності розвитку виробництва є технологічні інновації, які завжди привертати найбільшу увагу дослідників. До технологічних інновацій відносяться всі зміни, що зачіпають засоби,

методи і способи виробництва, які складають сутність науково-технічного прогресу. На відміну від технологічних інновацій, зміни, що відбуваються в середовищі, яке обслуговує основні виробничі процеси, визначаються як нетехнологічні інновації [1]. Вона охоплює інновації в організаційній, управлінській, правовій, соціальній, екологічній та інших сферах соціально-економічного розвитку. Сучасна класифікація інновацій включає такі ознаки, як тип інновації, механізм впровадження та особливості інноваційного процесу. Зазначено, що будь-яка інновація є комплексною і повинна розглядатися як з технічної, так і з нетехнічної точки зору, виходячи з її потенційного впливу на зовнішнє середовище [1]. На рис. 1.2 представлено виокремлені класифікаційні ознаки інновацій за різними напрямками.

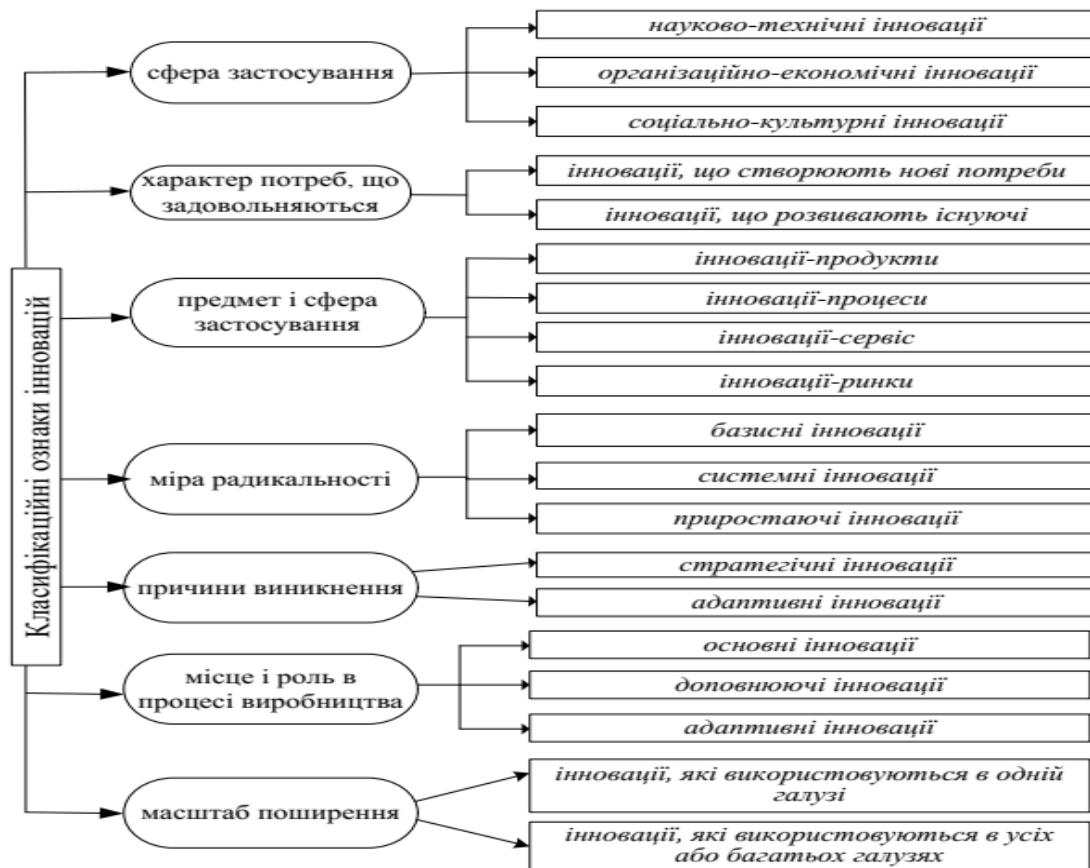


Рис. 1.2. Класифікаційні ознаки інновацій

Джерело: [1]

Сучасна економічна наука розрізняє різні типи інновацій.

I. Залежно від кінцевого результату.

Тип 1. Інновація продукту. Інновація продукту або послуги є результатом реалізації на практиці нового способу вирішення проблеми покупця, що приносить вигоду як покупцю, так і підприємству, що впроваджує інновацію [1].

Тип 2. Інновація процесу. Процесні інновації підвищують прибутковість, знижують витрати, підвищують продуктивність праці та заробітну плату персоналу. Для виробничих компаній процесні інновації передбачають впровадження нових виробничих методів і технологій, які приносять переваги у вигляді зниження витрат, підвищення якості, скорочення термінів розробки і доставки продукції, а також широкої стандартизації продуктів і послуг. Процесні інновації залишаються важливими для зростання компаній, оскільки без вдосконалення процесів неможливо впроваджувати продуктові та стратегічні інновації [1].

Тип 3. Інновація стратегії. Інновація стратегії передбачає перегляд існуючих в галузі методів створення цінності для споживачів, з тим, щоб задовольняти нові потреби клієнтів, підвищувати цінність продуктів, формувати нові ринки і нові групи споживачів для підприємства. Результатом її є те, як підприємство змінює цільові групи споживачів і як вона виходить на ринок, тобто поставляє свої продукти або послуги до кінцевого споживача [1].

II. За ступенем дієвості. Інкрементні інновації. Інкрементні інновації мало впливають на чистий прибуток компанії, але все ж мають позитивний вплив, оскільки підвищують задоволеність клієнтів і покращують ефективність продуктів і послуг. Крім того, інкрементні процесні інновації підвищують продуктивність і знижують витрати. Наприклад, готелі запровадили спрощену процедуру реєстрації, мережі супермаркетів просувають безготівкові розрахунки, банки переобладнали свої приймальні, будинки для людей похилого віку запровадили маркування для сліпих та людей з вадами зору, міжнародні авіакомпанії запровадили повне встановлюють повністю відкидні спальні місця в салонах першого класу [1].

Значні інновації. Наступний рівень - значні інновації. Це інновації, які вважаються такими, що приносять значну користь споживачам з точки зору ступеня вигоди, а компаніям, які їх фінансують, - з точки зору їхнього зростання та розвитку. Суттєві інновації дають змогу компаніям досягти своїх цілей щодо зростання бізнесу, збільшення частки ринку та зниження операційних витрат (суттєві процесні інновації). [1].

Інновація-прорив. Будь-який новий продукт, послуга або зміна стратегії, що призводить до значного збільшення доходу та чистого прибутку, є проривною інновацією, або революційною інновацією. Загалом, важко визначити, який прибуток конкретної ідеї можна назвати проривним, оскільки це залежить від розміру компанії та від того, що потрібно для значного зростання компанії [1]. Тому саме компанії мають визначати, які інновації є для них революційними.

Радикальні інновації – це ті, що вимагають від компаній створення нових бізнесів чи нових напрямків діяльності або зниження витрат на основі нових ідей чи технологій. Радикальні інновації трансформують цілі економіки та галузі. Крім того, можна виділити наступні основні типи інновацій: [1].

- товарна інновація (введення нового продукту);
- технологічна інновація (введення нового методу виробництва);
- ринкова інновація (створення нового ринку товарів або послуг);
- маркетингова інновація (освоєння нового джерела поставки сировини або напівфабрикатів);
- управлінська інновація (реорганізація структури управління).

## **1.2. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, напрями, принципи**

В економічній літературі представлено два основних підходи до розуміння терміну «інноваційний розвиток»:

1) предметно-технологічний або орієнтований на науковий результат, при якому інноваційний розвиток розглядається як кінцевий результат наукової чи науково-технічної діяльності;

2) функціональний, при якому інноваційний розвиток пов'язується із функціями створення, впровадження, поширення нововведень, реалізації інноваційних проектів : [1].

Наразі більшість вітчизняних та зарубіжних науковців використовують термін «інноваційний розвиток», коли йдеться про відповідний тип розвитку на макрорівні, механізм впровадження досягнень науково-технічного прогресу в процес національного та регіонального економічного розвитку, формування так званої економіки знань, пошук нових джерел економічного зростання, побудову національних інноваційних моделей розвитку та інші дослідження, пов'язані з цими питаннями. При цьому інноваційний тип розвитку - це спосіб економічного зростання, заснований на постійному і систематичному впровадженні інновацій, спрямованих на істотне поліпшення всіх аспектів економічної системи, циклічну перебудову сил, зумовлену логікою НТП, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання специфічних ресурсних елементів у створенні інноваційних товарів і формуванні конкурентних переваг [1].

Під інноваційною моделлю розуміється модель розвитку, що базується безпосередньо на отриманні нових наукових результатів. В принципі, термін «інноваційний розвиток» вже давно використовується на мікрорівні (тобто на рівні підприємства або компанії). [1]. Наявні дефініції поняття «інноваційний розвиток підприємства», що представлені в наукових працях вчених є неоднорідними (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Порівняння дефініцій поняття «інноваційний розвиток підприємства»

Автори	Інноваційний розвиток підприємства - це	Відмітні характеристики дефініції
О. Адаменко	діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких	Нові методи і засоби задоволення потреб споживачів, підвищення

	потреб та підвищення ефективності господарювання; розвиток, що передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження інновацій в усі сфери діяльності підприємства	ефективності; впровадження інновацій у різні сфери діяльності.
І. Борисова	створення на фондовому ринку привабливості з точки зору дохідності інвестиційного ризику, тобто підвищення вартості бізнесу шляхом управління інноваціями	Дохідність інвестиційного ризику; вартість бізнесу
Х. Гумба	не тільки основний інноваційний процес, але і розвиток системи факторів та умов, необхідних для його здійснення, тобто інноваційного потенціалу	Інноваційний процес; інноваційний потенціал
Н. Заглумша	сукупність відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації на основі інновацій	Сукупність відносин; підвищення ефективності та конкурентоспроможності через інновації
С. Ілляшенко	процес господарювання, що спирається на безупинному пошуку і використанні нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної	Процес господарювання; реалізація потенціалу; модифікація діяльності; ринки збуту
М. Касс	складний та довготривалий процес інноваційних перетворень на підприємстві, що включає набір цілей, заходів, які плануються, систему мотивації та способи фінансування	Інноваційні перетворення; процес проведення наукових досліджень і розробок, створення новинок та освоєння їх у виробництві
А. Кібіткін, М. Чечуріна	розгортання інноваційного процесу впровадження нововведень (частіше за все технічного, технологічного характеру)	Процес упровадження нововведень
О. Мороз	процес пошуку та створення нової продукції та процесів на основі використання сукупності всіх наявних засобів та можливостей підприємства, що веде до якісних змін (підвищення конкурентоспроможності, збільшення стійкості в мінливих зовнішніх умовах, формування нових ринків збуту)	Пошук та створення нової продукції і процесів; якісні зміни
І. Підкамінний, В. Ципуринда	шлях, який базується на поглибленні поєднання цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, вдосконаленні її діяльності, вдосконаленні бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей	Поглиблення поєднання цілей підприємства та кожного його працівника; удосконалення діяльності та бізнес-процесів
Т. Пілявоз	процес цілеспрямованого, послідовного	Цілеспрямований,

	руху підприємства до збалансованого інноваційного стану під впливом синергетичної дії зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають стійкість організаційно - функціональної системи підприємства в умовах ринкової економіки, який характеризується результатом якості, досягнутим залежно від інтенсивності та швидкості інноваційних процесів на підприємстві	послідовний рух до збалансованого інноваційного стану; результат якості, що залежить від інтенсивності та швидкості інноваційних процесі
С. Поляков, І. Степнов, І. Федулова Ю. Погорелов	такий розвиток підприємства, де джерелом розвитку є інновації	Розвиток за рахунок інновацій

Джерело: узагальнено автором

Аналіз наведених дефініцій показує, що:

по-перше, ряд науковців пов'язують інноваційний розвиток із розгортанням інноваційного процесу;

по-друге, деякі науковці наголошують на тісному взаємозв'язку між інноваційним розвитком та потенціалом підприємства (передусім інноваційним);

по-третє, є науковці, які дуже вузько визначають це поняття і фактично акцентують увагу лише на джерелі цього розвитку – інноваціях. Інші ж, наполягаючи, що основою інноваційного розвитку підприємства є інновації або управління ними ототожнюють цей розвиток із сукупністю відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності, чи наполягають на тому, що він спрямований на підвищення вартості бізнесу, тобто на створення привабливості з точки зору дохідності інвестиційного ризику;

по-четверте, дехто з науковців фактично ставить знак рівності між розвитком та діяльністю; по-п'яте, існує позиція науковців, які наголошують, що інноваційний розвиток підприємства веде до якісних змін.

Отже, зауважимо, що інноваційний розвиток підприємства варто визначати як процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що

залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів.

Основні напрями інноваційного розвитку підприємства в сучасній економіці (рис. 1.3):

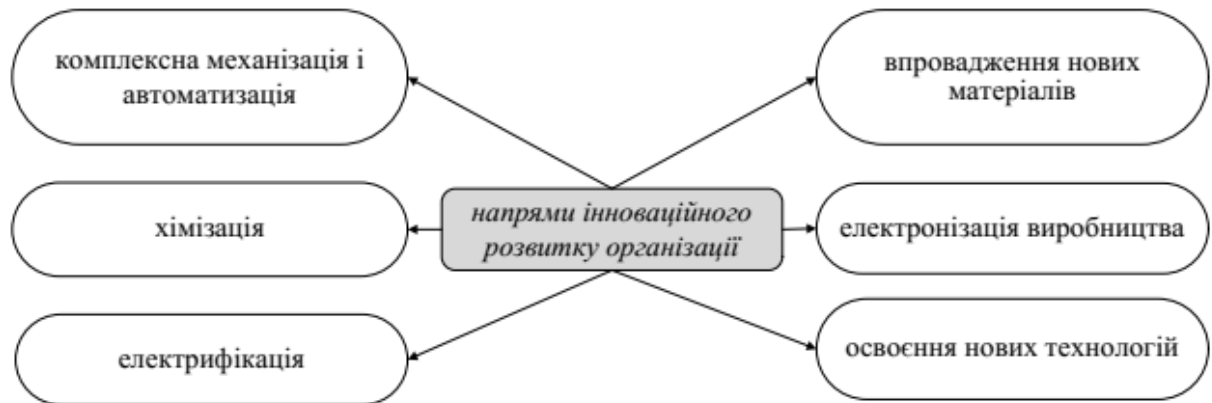


Рис. 2.3. Напрями інноваційного розвитку організації

Джерело: [6]

Розглянемо більш детально представлені напрями.

1. Комплексна механізація і автоматизація виробництва – широке впровадження взаємопов’язаних і взаємозалежних машин, апаратів, приладів, обладнання на всіх ділянках виробництва, операціях і видах робіт. Вона сприяє інтенсифікації виробництва, зростанню продуктивності праці, скороченню частки ручної праці у виробництві, полегшенню і поліпшенню умов праці, зниженню трудомісткості продукції. Отже, механізація витісняє ручну працю і замінює його машинами в основних і допоміжних технологічних операціях.

У процесі розвитку механізація пройшла кілька етапів: від механізації основних технологічних процесів, відмінних найбільшою трудомісткістю, до механізації як основних, так і допоміжних технологічних процесів

(комплексна механізація). Автоматизація виробництва означає застосування технічних засобів з метою повної або часткової заміни участі людини в процесах отримання, перетворення, передачі і використання енергії, матеріалів або інформації.

Автоматизація може бути: частковою (охоплює окремі операції і процеси); комплексною (охоплює весь цикл робіт); повної (автоматизований процес реалізується без безпосередньої участі людини).

2. Хімізація виробництва – удосконалення виробничих процесів у результаті впровадження хімічних технологій, сировини, матеріалів, виробів з метою інтенсифікації, отримання нових видів продукції і підвищення їх якості. Це знижує витрати виробництва і підвищує ефективність діяльності підприємства на ринку. Наприклад, лаки та покриття «нового покоління», хімічні добавки, синтетичні волокна, легкі і міцні пластмаси.

3. Електрифікація виробництва – широке впровадження електроенергії як джерела живлення виробничого силового апарату. На основі електрифікації здійснюють комплексну механізацію та автоматизацію виробництва, впроваджують прогресивну технологію. Електрофізичні та електрохімічні способи обробки дають можливість отримати вироби складних геометричних форм. Лазери широко застосовують для різання і зварювання металів, термообробки.

4. Електронізація виробництва – забезпечення всіх підрозділів організації високоефективними засобами електроніки – від персональних комп'ютерів до супутникової системи зв'язку та інформації. На базі ЕОМ і мікропроцесорів створюють технологічні комплекси, машини і обладнання, вимірювальні, регулюючі та інформаційні системи, ведуть проектно-конструкторські роботи і наукові дослідження, здійснюють інформаційне обслуговування, навчання. Це підвищує продуктивність праці, скорочує час отримання інформації, збільшує швидкість виробничого процесу.

5. Створення і впровадження нових матеріалів, що володіють якісно новими ефективними властивостями (жароміцних, надпровідність, корозійної

і радіаційною стійкістю), дозволяє підвищувати конкурентоспроможність виробленої продукції. Це, в свою чергу, позитивно відіб'ється на показниках прибутку організації.

6. Освоєння нових технологій вирішує багато виробничих та соціально-економічних проблем. У виробничому процесі принципово нові технології дозволяють збільшити обсяг продукції, що випускається, не використовуючи додаткові фактори виробництва. Розвиток нових біотехнологій допоможе вирішити проблеми голоду в країнах, що розвиваються, боротьби з шкідниками сільськогосподарських культур без шкоди екології, забезпеченості сировиною усіх регіонів світової економіки, створення безвідходного виробництва. Вітчизняні підприємства в умовах спаду виробництва в період економічних реформ зіткнулися з серйозною проблемою у сфері інноваційного розвитку.

Основні складнощі були викликані відмовою фінансування НДДКР з боку держави, що призвело до тимчасового заморожування цього виду діяльності організації. Перехід підприємств на самофінансування, залучення вітчизняних та іноземних інвесторів спонукало до інноваційної діяльності підприємств. Крім того, керівники промислових підприємств усвідомили, що стратегічне планування в галузі інновацій є основоположним елементом підвищення ефективності діяльності підприємства в ринкових умовах господарювання.

У зв'язку з цим частину внутрішніх інвестицій стали спрямовувати на інноваційний розвиток підприємства. Інновації створюються абсолютною більшістю підприємств і організацій світу. Однак незначну їх кількість можна назвати інноваційними. Головна відмінність інноваційних підприємств полягає в орієнтації на зміни, які стають нормою для їх діяльності. Інноваційне підприємство у своїй стратегії заздалегідь орієнтується на необхідність постійної роботи над новими товарами і послугами, тобто одночасно з виробництвом продукції відбувається планомірна підготовка майбутніх новинок.

Інноваційними підприємствами вважаються такі великі компанії, як Bell Laboratories, Bank of America, Procter & Gamble, Texas Instruments, IBM (всі США), Fiat (Італія), Marks & Spencer (Великобританія), Sony (Японія). Особливості інноваційних підприємств полягають у їх власному розумінні суті інновацій та управління процесами створення нововведень. Власні підходи організацій концентруються в їхній унікальній практиці інноваційного менеджменту. Істотна відмінність інноваційних підприємств полягає в тому, що створення в них інновацій є різновидом бізнесу, тоді як у більшості організацій – це функція, частина загальної діяльності підприємства. На основі вивчення досвіду компаній, які досягли успіху в розробці та використанні інновацій, виокремлено п'ять ключових принципів ефективної діяльності інноваційних підприємств.

Принцип 1. До інновації підходять як до дисципліни. Ставлення до інновації як до дисципліни на практиці передбачає, що працівники підприємства розуміють, як генерувати ідеї і визначати ті з них, які відповідають цілям підприємства, як відстоювати і просувати свої ідеї, знаходити ресурси, долати перешкоди і створювати коаліції на підтримку цих ідей.

Принцип 2. Інновації розглядаються всебічно. Інновація не може бути обмежена одним відділом або елітарною групою. Її також можна доручити групі, яка розташовується далеко від головного підприємства й ізольована від бюрократії компанії. Інновація повинна охоплювати всю діяльність підприємства: нові продукти, послуги, процеси, стратегії, бізнес-моделі, канали збуту та ринки.

Принцип 3. Інновація передбачає організований, систематичний пошук нових можливостей. Підприємства, які розглядають інновацію як спосіб забезпечення зростання, впроваджують у себе системи і методи, що допомагають їм на початковому етапі інноваційного процесу знаходити нові майбутні можливості.

Принцип 4. До інновацій залучаються всі працівники підприємства. Більшість підприємств не застосовують жодних методів стимулювання або культивування плідних ідей своїх працівників, крім розгляду пропозицій щодо економії витрат. У тих компаніях, які розраховані на постійні інновації, що охоплюють все підприємство в цілому відбувається по-іншому. Початкове припущення, що рядові менеджери і службовці нижчої і середньої ланки не можуть висувати сильні революційні ідеї, які забезпечують зростання, розглядається як парадигма, що не застосовується до реальної практики XXI ст.

Принцип 5. Інновація орієнтується на споживача. Підприємства – прихильники інновацій націлені на інтереси і потреби споживачів своєї продукції. Це означає, що необхідно заохочувати клієнта до висловлювання своєї думки і враховувати її при розробці та реалізації нових концепцій, які, врешті-решт, забезпечать зростання. Підприємство, що вступило на інноваційний шлях розвитку, повинне функціонувати у відповідності з такими принципами:

- адаптивності – прагнення до підтримки певного балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку (внутрішніх спонукальних мотивів діяльності господарюючого суб'єкта, і зовнішніх, що генеруються ринковим середовищем);

- динамічності – динамічне приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (включаючи його власників, менеджерів, фахівців, працівників);

- самоорганізації – самостійне забезпечення підтримки умов функціонування, тобто самопідтримання обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем; – саморегуляції – коректування системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування; – саморозвитку – самостійне забезпечення умов тривалого виживання і

розвитку підприємства (відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності).

### **1.3. Перспективи інноваційного розвитку консервного виробництва в Українському Причорномор'ї**

Інновації в консервній галузі промисловості – це продуктові, процесові, маркетингові, організаційні, інтелектуальні та інфраструктурні інновації, які є абсолютно новими або суттєво вдосконаленими, запровадження яких вирішує поставлені цілі ефективного розвитку підприємства, забезпечує його конкурентні переваги та гарантує високу якість, екологічність та безпеку споживання харчових продуктів. Моніторинг ринку консервної продукції показує, що основна частка в споживанні припадає на соки (20 %), натуральні овочеві консерви (20 %), закусочні овочеві консерви (17 %), рибні консерви (21 %), м'ясні консерви (22 %)

Можна виділити наступні напрями досліджень інноваційного напрямку в консервній галузі:

1. Прогресивні технології для виготовлення нових оздоровчих харчових продуктів (високовітамінні рослинні добавки з використанням азотних технологій та криогенної технології).

2. Інноваційні технології виробництва харчової продукції масового споживання нового покоління (нові плодово-ягідні наповнювачі за технологією структурованої продукції з капсульною структурою з використанням монотропного гелеутворення).

3. Моделювання рецептур харчових продуктів оздоровчої та лікувальної дії.

4. Безвідходна переробка м'ясної сировини з використанням ультразвуку.

5. Розробка прогресивних енерго- та ресурсозберігаючих процесів. Показники інноваційної діяльності у харчовій галузі України значно

поступаються аналогічним показникам Європейських країн. Найбільші показники активності у харчовій галузі мають такі країни, як Нідерланди (62 %), Австрія (67 %), Німеччина (69 %), Данія (71 %), Ірландія (74 %).

Розвиток галузей харчової промисловості, що призводить до зростання конкурентоспроможності, як показує на сьогоднішній день світовий досвід, представлено за трьома сценаріями: – забезпечення конкурентних переваг за рахунок дешевих ресурсів (національна сировина та енергоресурси, людські ресурси); – модернізація виробничого процесу з використанням найчастіше запозичених, ніж власних, науково-технічних досягнень; 9 – суттєва активізація інноваційної діяльності яка призводить до інноваційного прориву, який передбачає виробіток нових ідей, їх розповсюдження та використання у власному виробництві.

Розвиток за рахунок першого сценарію дозволяє підприємствам не тільки утриматись на світовому ринку, а навіть розширити свою присутність на ньому. Але за це необхідно сплатити певну ціну: країна стає сировинним додатком, її розвиток залежить від кон'юнктури світового ринку, має місце нерозвинений внутрішній ринок, забруднюється навколишнє середовище, використання дешевої робочої сили призводить до зниження добробуту населення. Однак використання першого сценарного підходу все ж таки дозволяє досягнути зростання ефективності діяльності за рахунок зниження витрат. Нажаль, такий спосіб є короткостроковим, оскільки неможливо тривалий період часу тримати певний рівень цін на ринку за рахунок дешевої сировини або низького рівня оплати праці. Треба пам'ятати, що ресурси, як сировинні так і людські, є вичерпними.

Другий сценарій дозволяє активізувати промислову діяльність, забезпечити випуск конкурентоспроможної продукції та знизити залежність країни від імпорту продуктів харчування, розширити асортимент продукції внутрішнього ринку та можливості міжнародної співпраці. Але використання чужих інновацій та політика «наздоганяючої» модернізації виробництва не дозволяє зробити економічний прорив та перейти із статусу периферійного

виробника до вищої ліги. Рух господарської діяльності за другим сценарієм вже вимагає додаткових фінансових вкладень, які пов'язані із модернізацією виробничих фондів.

В умовах відсутності власних джерел фінансування для розвитку такого сценарію необхідна суттєва державна підтримка в галузях цільового фінансування та кредитування. Та навіть в умовах пільгового кредитування підприємство навряд досягне високого рівня ефективності. Як правило, витрати повністю покриваються доходами, рівень рентабельності невисокий. Вважаємо, що в структурі фінансової підтримки інноваційної діяльності українських підприємств пріоритет слід надавати саме бюджетному фінансуванню. Кредитування в Україні характеризується низьким використанням кредитних важелів, що пояснює низьку частку кредитів в загальному обсязі інноваційної діяльності. Третій сценарій характеризується активізацією інноваційної діяльності, зростанням ролі інформаційних технологій, розвитком інноваційної інфраструктури.

Розробка інноваційного продукту дозволяє зробити певний стрибок економічної ефективності. Незважаючи на витрати, пов'язані із розробкою та просуванням нового продукту, фінансовий результат, як правило, достатньо високий. При цьому гарантується стабільність отримання прибутків тривалий період часу. Однак для того, щоб даний сценарій запрацював, необхідно забезпечити державну підтримку розвитку галузей, які формують основу економічних знань, а саме: – розвиток комп'ютерних мереж; – розвиток природоохоронних технологій; – створення нових матеріалів; – створення нових засобів захисту рослин; – розробка нових джерел енергії.

На прийняття рішення щодо використання будь-якого сценарного розвитку впливають різні групи факторів: підприємницьке середовище, якість державних інституцій, науково-технічний прогрес. Виходячи з вищенаведеного, вважаємо, що на сповільнення інноваційної діяльності впливають такі фактори: – загальний спад виробництва в Україні; – незадовільна динаміка структурних перетворень в Україні; – низький

технічний стан виробничих потужностей; – ресурсна обмеженість; – відсутність власних та запозичених джерел фінансування; – відсутність державної підтримки.

Консервна галузь повинна перейти на інноваційну модель розвитку. Для цього, на наш погляд, необхідно застосувати таку стратегію інноваційних перетворень, яка б не тільки створювала сприятливі умови для зростання конкурентоспроможності підприємства – інноватора консервної галузі, але й забезпечувала певний баланс між різними суб'єктами інноваційної діяльності: держави, підприємства консервної промисловості, сільгоспвиробника, організацій інноваційно-інституційного забезпечення та суспільства в цілому.

### **Висновки за розділом 1**

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні аспекти інноваційної діяльності підприємств, а саме: сутність інноваційної діяльності, методичний підхід до інноваційної діяльності та її роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств, обрано та апробовано методи дослідження інноваційної діяльності підприємств.

На основі розуміння теоретичних основ інноваційної діяльності зроблено висновок, що необхідність розробки інноваційної політики підприємства впливає з потреби стратегічного управління інноваційною діяльністю. Інноваційна політика підприємства повинна передбачати послідовну, цілеспрямовану та комплексну інноваційну діяльність, спрямовану на зміну будь-якого з елементів бізнесу.

Таким чином, щоб не залишитися на узбіччі світових процесів на шляху до інновацій та інформаційної економіки, Україні необхідно створити сприятливе для інновацій бізнес-середовище в такій послідовності, щоб не залишитися на узбіччі світових процесів.

## РОЗДІЛ 2 ВЕКТОР РОЗВИТКУ РИНКУ КОНСЕРВОВАНОЇ ПЛОДООВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ

### 2.1. Динаміка розвитку ринку консервованої плодоовочевої продукції України

Відповідно до теорії раціонального харчування, третю частину добового раціону здорової людини повинні становити свіжі та перероблені плоди й овочі, які є суттєвим джерелом вітамінів, мінеральних речовин, харчових волокон тощо. На сьогодні потреби населення України в овочах і фруктах задовольняються лише на 35-45 % рекомендованої норми споживання (50-53 проти 110-120 кг/рік на одну особу) [15, с. 68].

В умовах цілорічної пропозиції свіжих і глибоко заморожених овочів і фруктів попит на консервовану плодоовочеву продукцію все ж залишається високим. Розвиток промисловості з переробки овочів і фруктів залежить від конкуренції на ринку, коливання попиту та цін на продукцію, кліматичних умов, характеристик товарів і потенціалу самого підприємства. Фактор сезонності роботи підприємств галузі уповільнює обіг грошових затрат на переробку. В таких умовах інвестиційна привабливість галузі вкрай низька. Підприємства усіяко зменшують збитки шляхом вилучення із асортименту товарів низького попиту [2, с. 58-59].

За даними маркетингової компанії «Синергія» (станом на 2016 р.), ринок плодоовочевих консервів насичений лише на 60 % [3]. Згідно з даними Державного комітету статистики України за 2012-2017 рр., на одну особу припадає в середньому 3 кг на рік консервованих овочів, у той час як у США - 53 кг. Саме тому проблема розвитку плодоовочевої консервної галузі України є актуальною.

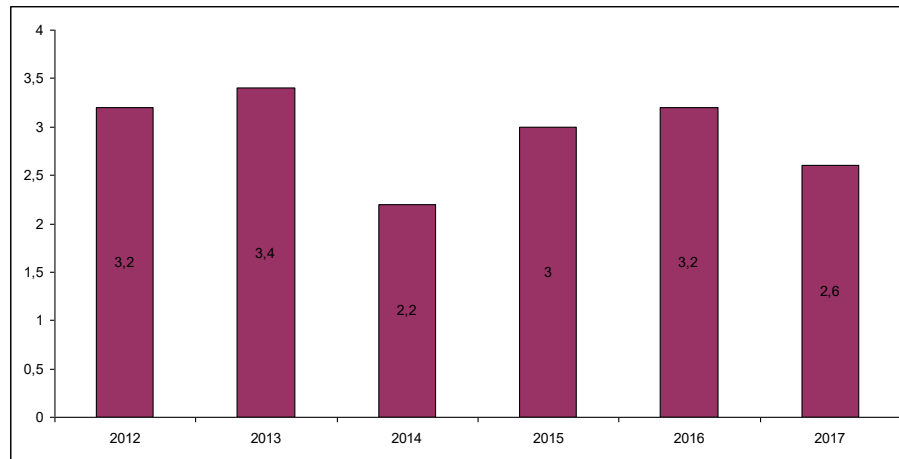


Рис. 2.1. Виробництво овочів консервованих на одну особу, кг у 2012 - 2017 рр. [4, с. 81]

Джерело: [15]

На сьогодні в Україні можна виділити три категорії підприємств, що виготовляють консервовану плодоовочеву продукцію: державні підприємства, які не мають достатнього фінансування для свого розвитку; компанії, котрі вкладають власні кошти та сезонно виготовляють продукцію під власними торговими марками; компанії, які інвестують у виробництво, розвиток сільського господарства, брэнда, у маркетингову політику.

Загалом ринок плодоовочевої консервованої продукції України чітко структурований і контролюється крупними компаніями. Половина його розподілена між великими вітчизняними та іноземними виробниками, які виготовляють продукцію під торговими марками Верес, Чумак, Ніжин, Bonduelle (Франція) Feinkost, DittmanN (Німеччина), Oscar (Китай) і мають можливість переробляти власну сировину та вести власну маркетингову політику. На кінець 2017 р. експерти оцінювали ринок плодovих і овочевих консервів у 180-190 тис. т, або ~1 млрд. ум. б., тоді як у 2005 р. було виготовлено 780 млн. ум. б. [1, с. 69-71]. На початок 2018 р. склалася така структура ринку консервованих плодів і овочів: 35 % - овочеві консерви (у т. ч. 45 % - консервовані горошок і кукурудза), 30 - соки, 20 - фруктові консерви, 15 % - томатні консерви, соуси, кетчупи [5, с. 43]. Динаміка

виробництва плодоовочевих консервів зумовлена обсягом урожаю овочів, фруктів і попитом населення (рис. 2.2).

У 2012 р. зібрано великий урожай і виготовлено найбільший обсяг консервованої продукції. У 2013 р. значна кількість виробників продовжувала реалізацію залишків і зазнала збитків від псування не переробленої сировини. У 2014 р. обсяги виробництва знову зросли й становили 140 тис. т консервованих овочів (на 39 % більше, ніж у попередньому році). За даними агентства «Кредит-Рейтинг», у 2015 р. (порівняно з 2014 р.) спостерігався приріст виробництва овочів консервованих натуральних на 14 % і на 36 % - із додаванням оцту. В 2014 р. випущено 137 тис. т натуральних консервованих овочів і 57.2 тис. т овочів, фруктів, горіхів і грибів, консервованих із додаванням оцту. За 2015 р. ці обсяги становили 119 і 55.3 тис. т відповідно [7].

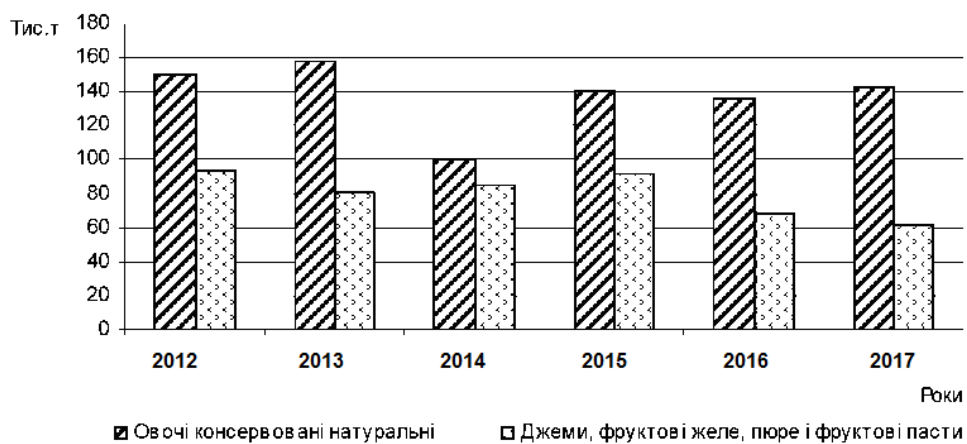


Рис. 2.2. Виробництво плодоовочевих консервів в Україні в 2012-2017 рр.

Джерело: [6]

У 2016 р. найбільші обсяги продукції спостерігалися в Черкаській області - 22 % натуральних консервованих овочів і 19 % - із додаванням оцту; в Закарпатській - 2 і 26 % відповідно; в Одеській - 19 % натуральних консервованих овочів від загального обсягу виробництва по країні [7]. Постійний попит на помідори, огірки, гриби, кукурудзу та зелений горошок зумовлює зростання обсягів їх виробництва. На рис. 2.3 і 2.4 представлено

структуру виробництва плодоовочевих консервів окремими компаніями у 2017 р.

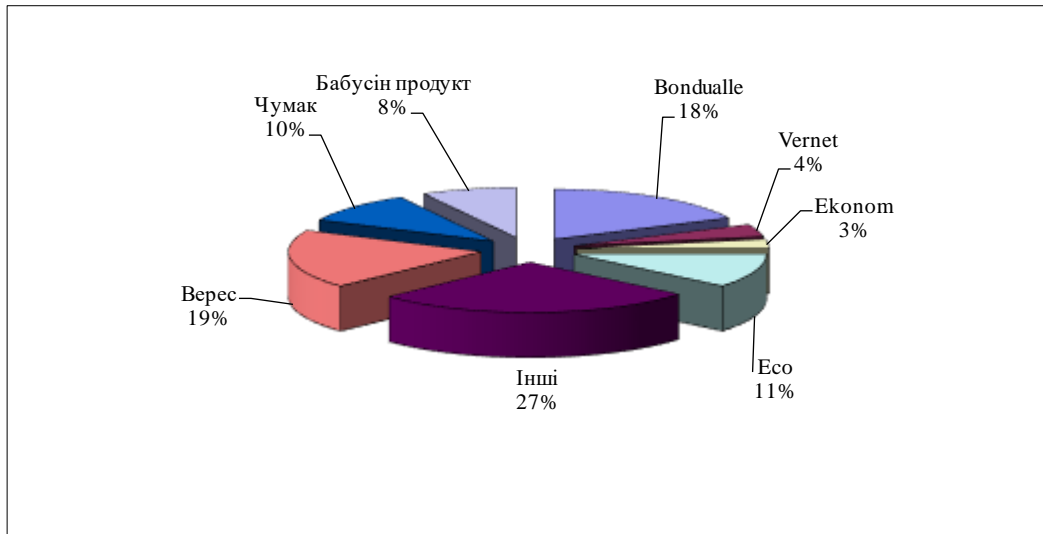
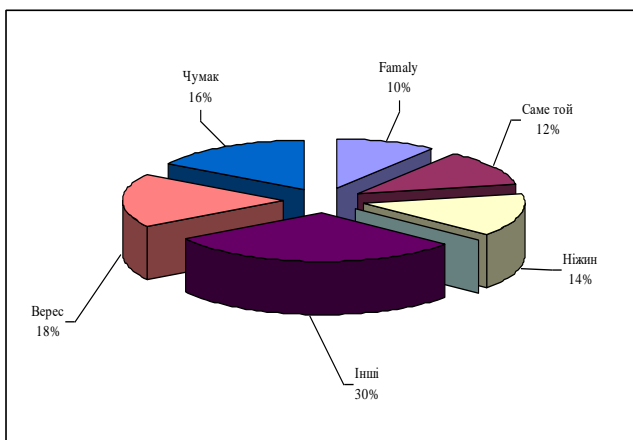


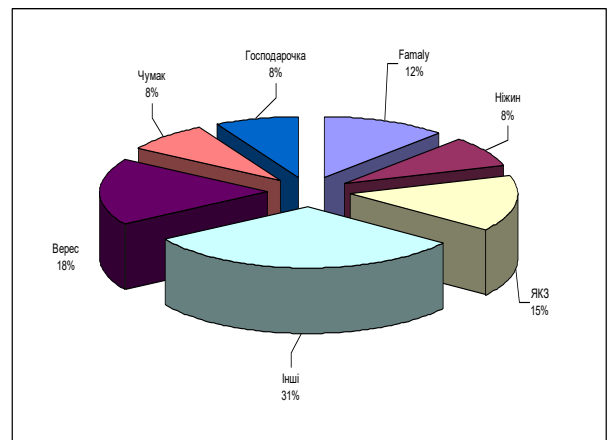
Рис. 2.3. Виробники консервованого горошку та кукурудзи

Джерело: [8, с. 23]

Провідні позиції у виробництві консервованих горошку та кукурудзи належать компаніям, що виготовляють продукцію під торговими марками Верес і Bondualle. Їм дещо поступаються Есо і Чумақ, за ними слідують Бабусин продукт, помітні Vernet і Економ. Все інше припадає на дрібні та сезонні підприємства, які реалізують продукцію під власними торговими марками.



а) огірки



б) томати

Рис. 2.4. Виробники консервованої продукції

Джерело: [8, с. 24]

У сегменті консервованих огірків традиційно лідирує компанія ПрАТ «Агроекономпродукт» (ТМ *Верес*), на другій позиції ТМ *Чумак*, значна частка за ТМ *Ніжин*, *Саме Той*, *Family*, які посідають рівні позиції. Компанія ПрАТ «Чумак» найпомітніша серед виробників томатних соусів, паст і кетчупів, проте консервованих помідорів найбільше виготовляє компанія ПрАТ «Агроекономпродукт» (18 %), 8-10 % цього сегменту належить торговим маркам *Чумак*, *Family*, *Хіт продукт*, *Господарочка*, *Ніжин*.

Зараз спостерігається тенденція, коли населення відмовляється від виготовлення в домашніх умовах консервованих горошку, кукурудзи, бобових, грибів, овочевої ікри, в той час як у промисловості їх виробництво, навпаки, розширюється. У 2015-2017 рр. через підвищення цін на цукор виробництво плодівих консервів скоротилося на 30-40 %, а з тропічних фруктів - зменшилось у 5 разів через зниження обсягів поставок [8].

На сьогодні споживання консервованої продукції в Україні в 2-2.5 рази менше, в 4-5 разів - ніж в країнах ЄС, і в 15-20 разів - ніж в США і Канаді. Консервовані плоди й овочі не належать до продукції першої необхідності, тому в умовах кризи (кінець 2014-2015 рр.) відбулося суттєве зниження попиту на них. У 2011-2013 рр. обсяг реалізації цієї продукції коливався на рівні 10 тис. т. У 2014 р. спостерігалось стрімке зростання її кількості в 2.4 рази, а в 2015 р. - різке скорочення у 8 разів. При споживанні консервованої плодоовочевої продукції українці надають перевагу огіркам і помідорам. Із усього обсягу сировини, яка щорічно закуповується консервними заводами, частка огірків становить 50-60 % [7; 9, с. 11-16]. За ціною майже 30 % споживачів купують продукцію середнього та низького цінового сегменту [8].

За результатами досліджень маркетингової компанії «Синергія», динаміка обсягів імпорту й експорту плодоовочевої консервованої продукції нестабільна, що підтверджено даними. Найвищі показники зафіксовано в 2013-2014 рр., найнижчі у 2011 р. Помітне зростання обсягів імпорту та експорту плодоовочевої продукції спостерігалось в 2016 р., яке збереглося і в

2017 р. Стосовно імпорту в Україну, то в січні - липні 2017 р. ввезено плодоовочевих консервів 97 тис. т загальною вартістю 154.4 млн. доларів США [10].

За даними Державної статистики України, станом на січень 2022 р. обсяг виробництва овочевої промислової продукції у натуральному вираженні становив 4152,6 т, що у відсотках до аналогічного періоду 2021 р. складає 118,6%.

Таблиця 2.1

## Виробництво промислової овочевої продукції у 2022 році

	Обсяг, т	У % до 2021 р.
Овочі та гриби, суміші овочів, свіжі або варені у воді чи на пару, заморожені (крім картоплі)	700,5	114,6
Квасоля консервована без додавання оцту чи оцтової кислоти (крім готових страв)	217,2	144,9
Томати консервовані, цілі або шматочками (крім страв та томатів консервованих з додаванням оцту чи оцтової кислоти)	120,4	к/с
Томатні пюре та паста	1137,4	93,9
Овочі й суміші овочів (крім страв готових та заморожених овочів і сумішей овочів)	819,6	134,7
Овочі (крім картоплі), фрукти, горіхи, гриби та інші частини рослин їстівні, приготовані чи консервовані з додаванням оцту чи оцтової кислоти	1157,5	104,9

Джерело: дані Держстату України

Найбільшу частину промислової продукції становлять консервовані овочі з додаванням оцту/оцтової кислоти – 2632,5 т, серед яких: томатна паста/пюре, консервовані овочі, фрукти, горіхи, гриби, томати консервовані та консервована квасоля. Решта – заморожені овочі та гриби, суміші овочів, а також не заморожені овочі та суміші овочів (819,6 т).

Порушення ланцюжків постачання обмежує доступ населення до овочевої продукції. У той час, як неможливість повноцінно працювати на окремих полях на півдні України внаслідок окупації територій, на яких вони

знаходяться, є іншою причиною «негоди» на овочевому фронті. Лякає і ситуація із залишками овочів в Україні. Попри обмеження експорту соціально важливих продуктів, загрози все ж існують, враховуючи стратегії окупантів знищувати склади з сільськогосподарською продукцією. Станом на 1 лютого запаси виробленої промислової продукції на складах українських підприємств склали 110,33 тис. т.

Таблиця 2.2.

Запаси виробленої промислової продукції на складах українських підприємств

Найменування продукту	Кількість, т
Овочі та гриби, суміші овочів, свіжі або варені у воді чи на пару, заморожені (крім картоплі)	7133,8
Квасоля консервована без додавання оцту чи оцтової кислоти (крім страв готових овочевих)	1073,9
Горох консервований без додавання оцту чи оцтової кислоти (крім страв готових овочевих)	9556,7
Томати консервовані, цілі або шматочками (крім страв готових овочевих та томатів, консервованих з додаванням оцту чи оцтової кислоти)	178,2
Пюре та паста томатні концентровані	65988,5
Кукурудза цукрова консервована або оброблена (крім готових овочевих страв та цукрової кукурудзи сушеної, замороженої або консервованої з додаванням оцту чи оцтової кислоти)	8924,2
Овочі й суміші овочів (крім готових страв та заморожених овочів і сумішей овочів)	4827,0
Овочі (крім картоплі), фрукти, горіхи, гриби та частини рослин їстівні інші, приготовлені чи консервовані з додаванням оцту чи оцтової кислоти	12649,3

Джерело: дані Держстату України

Зокрема, в наявності 65,99 тис. т томатної пасты та пюре, 12,65 тис. т консервованих овочів, фруктів, горіхів і грибів, 9,56 тис. т консервованого гороху, 8,92 тис. т – консервованої цукрової кукурудзи, 7,13 тис. т овочів у свіжому/вареному/замороженому вигляді, 1,07 тис. т консервованої квасолі

та 178,2 т консервованих томатів. Решта – 4,83 т – овочі та суміші овочів (крім готових страв та заморожених овочів і сумішей овочів).

За даними Державної статистики, середньомісячна потреба в овочах в Україні становить 6 кг картоплі на особу та 8,7 кг інших овочів, включаючи баштанні. При цьому відмічено, що в сільській місцевості овочів споживають більше, ніж в міській.

З урахуванням середньомісячних даних внутрішнього споживання овочів, річна потреба українця складає: 72 кг/особу картоплі та 104,4 кг/особу інших овочів і баштанних. Для порівняння, річні обсяги споживання інших продуктів становлять: хліба – 96 кг, яєць – 228 кг, м'яса, м'ясопродуктів і сала – 62,4 кг, молока і молокопродуктів – 226,8 кг, риби та рибопродуктів – 16,8 кг, фруктів і ягід – 44,4 кг. Загальна очікувана посівна площа в Україні на 2022 р. становить 23 005 тис. га, що на 19% менше порівняно до минулого року. Майже 35% від загального обсягу відведено під зернові (7992,6 тис. га), 35,2% або 8095,5 тис. га – під технічні, 1491,4 тис. га – під овочі. Сумарно під овочі на 2022 р. заплановано 1491,4 тис. га. Найбільші площі традиційно будуть зайняті картоплею – 1116,65 тис. га або 74,9 %, 3,7 % – помідорами, 3,6 % – капустою, 3,1 % – цибулею, 2,8 % – огірками. Сукупна частка площ під морквою і буряками становить 4,7 %, під баштанними (кавун, диня, гарбуз і кабачок) – 7,1 %. Найменші частки займають площі під часник, перець стручковий і баклажани, сукупно – 2,4 %.

Найбільше картоплі вирощуватимуть у Вінницькій, Житомирській і Львівській областях – 102,8, 98,6 та 95,6 тис. га відповідно, що складає дещо більше ніж  $\frac{1}{4}$  всього обсягу. Овочів відкритого ґрунту – у Львівській, Дніпропетровській, Херсонській, Вінницькій і Черкаській областях (40,5 % від загального об'єму).

Відповідно до запланованих посівних площ та середніх даних урожайності овочів у попередні роки були розраховані потенційні обсяги валових зборів. У категоріях: картопля, овочі відкритого ґрунту та всі овочі потенційні валові обсяги становлять – 18 662,4, 7 691,2 та 8 039,6 тис. т.

Найбільші валові (понад 1000 тис. т) збори картоплі планується отримати у 8 областях, серед яких: Житомирська, Львівська, Вінницька, Рівненська, Волинська, Хмельницька, Тернопільська та Івано-Франківська (понад 50% обсягу). Овочів відкритого ґрунту – у Львівській, Дніпропетровській, Херсонській, Вінницькій і Полтавській областях (понад 40% усього обсягу).

Враховуючи воєнний стан, ми зробили прогнози щодо скорочення посівних площ для овочівництва у зонах бойових дій. Ймовірно майже на 40% скоротяться посівні площі на півночі, сході та півдні, зокрема у Чернігівській, Херсонській, Харківській, Сумській, Миколаївській, Луганській, Київській, Запорізькій і Донецькій областях. На 19,2 % – у Полтавській області. Значно нижчий відсоток спостерігається у Тернопільській, Волинській, Дніпропетровській і Рівненській областях, де цьогоріч не засіють овочами від 1,27 до 5,65 % земель. Середні втрати посівних площ під овочами у 2022 р. орієнтовно сягають 16,3 %.

До скорочення посівних площ додаються ще й проблеми з постачанням необхідних для овочівництва матеріалів. Попри те, що переважна більшість аграріїв встигла законтрактувати матеріали до нового року, проблемним питанням залишається доставка до господарства. І це стосується як насіння, так і готових овочів. Логістика, особливо в областях тимчасово окупованих та активних воєнних дій, нестабільна або відсутня взагалі.

## **2.2 Проблеми функціонування підприємств консервної галузі**

З метою підвищення якості продуктів харчування необхідно забезпечити формування механізму технологічних інновацій та інвестиційного розвитку в секторі вирощування та переробки продовольчої сировини. Серед підприємств харчової промисловості консервна галузь Одеської області займає цінне місце завдяки своїй різноманітності за формою власності, розмірами та структурою. Згідно із Статутом вони організовані і

діють у відповідності до Законів України «Про підприємства в Україні», «Про власність», Господарського кодексу України та інших законодавчих актів України [6; 7]. До них відносяться: ПРАТ «Виробниче об'єднання «Одеський консервний завод»; ВАТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»; СП «Вітмарк-Україна»; ВАТ «Консервний завод «Іллічівський»; ЗАТ «Кодимський консервний завод»; ТОВ «Істок» (м. Білгород-Дністровський).

При аналізі рівня інвестиційної привабливості цих компаній на етапі розробки інвестиційної стратегії вважається за необхідне спочатку проаналізувати фінансовий стан інноваційних компаній. Фінансовий стан може характеризуватися як абсолютними, так і відносними показниками, такими як оборот, прибуток, рентабельність, показники фінансової незалежності, ліквідності балансу та платоспроможності підприємства.

Основні показники діяльності підприємств консервної промисловості Одеської області свідчать про те, що український ринок плодоовочевої консервації динамічно розвивається. Так, виручка консервної промисловості Одеської області від реалізації продукції зростає в середньому на 4,0% щорічно. Це пов'язано з двома факторами. По-перше, тенденція до підвищення рівня доходів та культури споживання серед населення. По-друге, молоде покоління українців вже не виробляє домашні продукти харчування, а вважає за краще купувати продукти, які їх цікавлять.

Таблиця 2.3

Доход від реалізації продукції консервної промисловості Одеської області,  
тис. грн.

Назва підприємств	Роки				Темп росту, %
	2019	2020	2021	2022	
ПРАТ ВО «Одеський консервний завод»	157629,7	203509	250725	338702	135,1
ВАТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»	16064,6	30877,3	31371	26912	85,8
СП «Вітмарк – Україна»	604551,6	726565,1	763871	802828	105,1
ВАТ „Завод “Іллічівський”	9068,9	110740	17721	12352	69,5

ЗАТ «Кодимський консервний завод»	3354,1	3900	4524	5248	116,00
ТОВ «Істок»	41349,5	49429,6	54965,7	62406	112,3

Джерело: звітність підприємств

Так, зростання продажів ПАТ «Одеський консервний завод» становить 35,1 %, ВАТ СП "Вітмарк-Україна" - 5,1 %, а ТОВ "Істок" - 12,3 %. - 12,3 %. Продажі Одеського консервного заводу дитячого харчування впали на 14,2 %, а Іллічівського консервного заводу - на 30,5 %. Прибуток Одеського консервного заводу дитячого харчування становив 52,0 % у 2016 році, тоді як у ТОВ "Істок" - 72,1. - 72,1 %. Таким чином, темп зростання прибутку ПАТ "Одеський консервний завод" становить 155,0 %, СП "Вітмарк-Україна" 108,22 % та ВАТ "Іллічівський консервний завод" 584,5 %. що стосується ЗАТ "Кодимський консервний завод", то тут спостерігається значне зниження у 2022 році але це єдине підприємство, яке знаходиться в мінусі. Незважаючи на хороші показники рентабельності, прибутки компаній консервної галузі, за винятком СП "Вітмарк Україна" та ПАТ "Одеський консервний завод", у 2022 році були значно нижчими, ніж у 2021 році. (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Прибуток підприємств консервної промисловості Одеської області,

тис. грн.

Назва підприємств	Роки				Темп росту,%
	2019	2020	2021	2022	
ПрАТ ВО „Одеський консервний завод”	2573,0	26817,0	9133,0	14030,0	153,6
ВАТ „Одеський консервний завод дитячого харчування”	202,5	893,0	1409,0	733,0	52,0
СП ТОВ „Вітмарк - Україна”	144529,0	204322,1	221126,0	239258,0	108,2
ВАТ “Завод “Іллічівський”	270,0	0	-8710,0	-3805,0	43,7
ЗАТ „Кодимський консервний завод”	-298,70	-1233,0	-1454,00	-982,0	-
ТОВ „Істок”	1124,1	1212,9	853,0	615,0	72,10

Джерело: звітність підприємств

Проаналізуємо рентабельність реалізації підприємств консервної промисловості Одеської області (табл. 2.4). Середня рентабельність консервної промисловості значно знизилася з 12,56% у 2019 році до 9,42% у 2022 році.

Найвищу рентабельність виробництва мають такі компанії: СП "Вітмарк-Україна" (29,80%), ПАТ "Одеський консервний завод" (4,14%), ВАТ "Одеський консервний завод дитячого харчування" (2,72%). ВАТ "Одеський консервний завод дитячого харчування", ПАТ "Одеський консервний завод дитячого харчування", ПАТ "Одеський консервний завод дитячого харчування", ПАТ "Одеський консервний завод дитячого харчування", ПАТ "Одеський консервний завод дитячого харчування", СП "Вітмарк-Україна", ЗАТ "Одеський консервний завод" та багато інших - найкращих виробників галузі об'єднує те, що вони належать приватним власникам, які зацікавлені в їхньому розвитку та ефективній роботі.

Таблиця 2.5

Рентабельність реалізації підприємств консервної промисловості Одеської області, тис. грн.

Назва підприємств	Роки			
	2019	2020	2021	2022
ПРАТ ВО „Одеський консервний завод”	17,34	13,18	3,6	4,14
ВАТ „Одеський консервний завод дитячого харчування”	11,35	20,65	18,38	2,72
СП „Вітмарк - Україна” ТОВ	28,40	33,15	34,12	29,80
ВАТ «Завод «Іллічівський»	8,84	8,81	9,25	10,9
ЗАТ „Кодимський консервний завод”	12,00	9,00	10,00	11,1
ТОВ „Істок”	6,25	9,22	10,68	10,00

Джерело: власні розрахунки

Однак є й інші результати роботи. Так, наприклад, рентабельність ВАТ «Завод «Іллічівський» та ЗАТ «Кодимський консервний завод» - від’ємна. Слід відмітити, що собівартість виготовленої продукції підприємств консервної промисловості суттєво коливається (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Собівартість виготовленої продукції підприємств консервної промисловості Одеської області, тис. грн.

Назва підприємств	Роки				
	2019	2020	2021	2022	Темп росту, %
ПРАТ ВО „Одеський консервний завод”	142034	149044	175055	205689	117,5
ВАТ „Одеський консервний завод дитячого харчування”	11860,1	20411	21333	18681	101,5
СП ТОВ „Вітмарк - Україна”	364439,3	411894,2	465528,4	526047	113,0
ВАТ “Завод “Іллічівський”	69094,3	100672,6	12494	8187	65,5
ЗАТ „Кодимський консервний завод”	2964,80	8986,00	4092	2209,7	54,46
ТОВ „Істок”	34124,8	40548,1	52521	50083	95,4

Джерело: звітність підприємств

Структура операційних витрат реалізованої одиницю реалізованої продукції за видами промислової продукції (робіт, послуг) та операційні витрати на діяльності у 2022 ір. наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура операційних витрат реалізованої продукції в 2017 р., %

Назва підприємств	Відсотків до загальних витрат			
	Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці	Амортизація	Інші операційні витрати
ПРАТ ВО „Одеський консервний завод”	85,70	4,20	2,4	7,7
ВАТ „Одеський консервний завод дитячого харчування”	70,00	10,5	9,0	10,5
СП ТОВ „Вітмарк - Україна”	64,9	2,7	1,8	30,6
ВАТ “Консервний завод “Іллічівський”	56,0	1,3	20,5	21,5
ЗАТ „Кодимський консервний завод”	74,0	5,8	3,8	16,4
ТОВ „Істок”	85,2	7,5	2,8	4,5

Джерело: власні розрахунки

Наприклад, матеріальні витрати становлять 74,0% у структурі операційних витрат харчової промисловості порівняно з 67,9% для промисловості в цілому. Витрати на оплату праці в харчовій промисловості (5,8%) є нижчими, ніж у промисловості в цілому (7,7%). Частка амортизаційних відрахувань між харчовою промисловістю та промисловістю в цілому становить 0,2%.

Плодоовочеконсервна промисловість є матеріаломісткою і створює

певне навантаження на навколишнє середовище. Частка сировини у собівартості продукції коливається в межах 70-84%. Динаміка витрат на сировину в консервній промисловості наведена в таблиці 2.8. Однак, однією з причин низької конкурентоспроможності консервної продукції є високі прямі виробничі витрати та накладні витрати. Ціни на сировину в консервній промисловості близькі до світових, тоді як ціни на енергоносії є значно нижчими. Важливим фактором залишається низька вартість робочої сили.

Таблиця 2.8

Матеріальні витрати на виготовлення продукції підприємствами консервної промисловості Одеської області

Назва підприємств	Роки				Темп росту, %
	2019	2020	2021	2022	
ПРАТ ВО „Одеський консервний завод”	131126	138824	145765	175391	120,3
ВАТ „Одеський консервний завод дитячого харчування”	6690	13596	10016	809	8,1
ВАТ “Консервний завод “Іллічівський”	8346	3034	11892	10119	85,1
СП ТОВ „Вітмарк -Україна”	347740	378306	375470	424281	130
ТОВ „Істок”	29857	35817	46095	43781	95

Джерело: звітність підприємств

Оскільки плодоовочеконсервні підприємства є сезонними промисловими підприємствами, виробництво, ймовірно, зосереджене в літній та осінній періоди. Проаналізовані консервні підприємства є досить великими, про що свідчить рівень середньої вартості основних виробничих фондів.

Таблиця 2.9

Вартість основних виробничих засобів підприємств консервної промисловості Одеської області, тис. грн.

Назва підприємств	Вартість виробничих фондів
ПРАТ ВО „Одеський консервний завод”	35617,0
ВАТ „Одеський консервний завод дитячого харчування”	39225,0
СП „Вітмарк-Україна”	71800,9
ВАТ “Консервний завод “Іллічівський”	23775,0

ЗАТ „Кодимський консервний завод”	28521,0
ТОВ „Істок”	15464,0

Джерело: власні розрахунки

Вартість основних засобів перелічених вище підприємств коливається у межах від 15 до 71 млн. грн. Проаналізуємо рівень зносу основних засобів підприємств консервної промисловості Одеської області (табл. 2.10). Основні засоби більшості підприємств знаходяться у незадовільному стані.

Таблиця 2.10

Стан основних засобів підприємств консервної промисловості України

Показник	Роки			
	2019	2020	2021	2022
Ступінь зносу основних засобів	51,1	50,4	52,3	51,2

Джерело: складено на підставі [8]

Частка амортизації в структурі собівартості продукції напряму залежить від ступеня зношеності основних засобів та рівня використання виробничих потужностей і не виступає джерелом інвестицій у відтворення виробничого обладнання.

Таблиця 2.11

Рівень зносу основних засобів підприємств консервної промисловості  
Одеської області, %

Назва підприємств	Роки			
	2019	2020	2021	2022
ПрАТ ВО „Одеський консервний завод”	20,50	40,54	51,12	52,15
ВАТ „Одеський консервний завод дитячого харчування”	24,87	27,44	25,52	26,44
СП „Вітмарк - Україна”	41,15	44,10	43,29	45,37
ВАТ “Консервний завод “Іллічівський”	68,4	60,72	32,74	35,71
ЗАТ „Кодимський консервний завод”	27,00	25,00	31,00	35,09
ТОВ „Істок”	54,62	63,20	75,02	76,08

Джерело: власні розрахунки

Як видно з табл. 2.11, середній рівень зносу основних засобів є значним: 53,2% для відкритих акціонерних товариств та майже 51,0% для

закритих акціонерних товариств. В умовах глобалізації та подальшої інтеграції у світову економіку необхідно звернути увагу на існування екологічних проблем [9; 10], які тісно пов'язані з технічним станом обладнання та екологічною сумісністю технологій. Ці проблеми мають два аспекти:

По-перше, підприємства консервної промисловості зазвичай мають низький рівень захисту від переробки, очищення стічних вод та шкідливих викидів в атмосферу (харчова промисловість потребує великої кількості тепла для переробки), що створює складні екологічні умови;

По-друге, від консервної промисловості очікується виробництво високоякісної, екологічно чистої продукції, але необхідність бути екологічно чистим гальмує виробництво якісної, конкурентоспроможної продукції і, навпаки, є одним з факторів, що сприяють надмірному впливу на навколишнє середовище.

Сезонність виробництва є важливою особливістю діяльності консервних підприємств. Вона проявляється в нерівномірності виробництва протягом року, а також у перервах та підйомах і спадах у консервному виробництві (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Обсяги виробництва підприємств консервної промисловості Одеської області по кварталах 2022 р.

Назва підприємств	Квартал 2017 р.			
	1	2	3	4
ПрАТ ВО „Одеський консервний завод”	37608	25072	125360	62680
ВАТ „Одеський консервний завод дитячого харчування”	4705,5	3137	15865	7842,5
СП ТОВ „Вітмарк-Україна”	114580,5	76387	381935	190967,5
ВАТ “Консервний завод “Іллічівський”	22657,5	15105	755250	377625
ЗАТ „Кодимський консервний завод”	879	452	2260	1130
ТОВ „Істок”	8245	5496,7	27483,5	13741,8

Джерело: звітність підприємств

Найбільша частка річного виробництва консервної промисловості припадає на 3-й квартал (45-60%). У 4 кварталі виробництво скоротилося.

Через сезонність переробки сировини консервна галузь не може суттєво наростити виробництво без додаткових потужностей, що є основною причиною низької оборотності оборотного капіталу плодоовочевої галузі. Не слід забувати, що технологічні процеси консервування тісно пов'язані з утворенням великої кількості відходів, таких як фруктові вичавки, плодіві кісточки та насіння. Частка відходів у галузі становить в середньому 25-40% від маси перероблюваної сировини [1].

Результати аналізу свідчать, що основними техніко-економічними проблемами забезпечення інноваційної привабливості консервної галузі Одеського регіону є: значний фізичний та моральний знос основного обладнання, низька рентабельність виробництва, сезонність виробництва, необхідність утилізації відходів виробництва, необхідність екологічного захисту виробництва, відсутність цивілізованих ринків збуту сировини, низька якість, залежність від врожаю окремих видів овочів та фруктів.

Підвищення рівня технології виробництва, впровадження ресурсозберігаючих технологій при виробництві кінцевої продукції, в тому числі безвідходних технологій, застосування заходів щодо зменшення втрат через сезонність, використання прогресивних форм вирощування агропродовольчої сировини, широке застосування прогресивних форм кооперації з сільгоспвиробниками при переробці агропродовольчої сировини.

Перспективи інноваційного розвитку консервної промисловості в Причорноморському регіоні України Інновації в консервній промисловості - це нововведення в продуктах, процесах, маркетингу, організації, інтелектуальній та інфраструктурі, які є абсолютно новими або значно вдосконаленими. За даними моніторингу ринку консервів, основними частками споживання є соки (20%), консервовані натуральні овочі (20%), консервовані закусочні овочі (17%), рибні консерви (21%) та м'ясні консерви (22%).

Серед напрямів інновацій у консервній галузі можна виділити наступні наукові напрямки:

1. прогресивні технології виробництва нових оздоровчих продуктів харчування (високовітамінні рослинні добавки з використанням азотних технологій та низькотемпературних технологій);

2. інноваційні технології виробництва нового покоління продуктів харчування широкого вжитку;

3. моделювання рецептур продуктів харчування 3. моделювання рецептур харчових продуктів з оздоровчими та лікувальними властивостями;

4. безвідходна переробка м'ясної сировини з використанням ультразвуку.

5. розробка прогресивних енерго- та ресурсозберігаючих процесів

Показники інноваційної активності в харчовій промисловості України є 6. значно нижчі, ніж у європейських країнах. Найвищі показники активності в харчовій промисловості спостерігаються в таких країнах, як Нідерланди (62 %), Австрія (67 %), Німеччина (69 %), Данія (71 %) та Ірландія (74 %).

Розвиток харчової промисловості, що веде до підвищення конкурентоспроможності, як показує сучасний світовий досвід, представлений трьома сценаріями: - забезпечення конкурентних переваг за рахунок дешевих ресурсів (національна сировина, енергоресурси, людські ресурси); - модернізація виробничих процесів, які часто використовують запозичені, а не власні науково-технічні досягнення; - значна інтенсифікація інноваційної діяльності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності - значна активізація інноваційної діяльності, що призводить до інноваційних проривів (включаючи розробку нових ідей, їх розвиток та впровадження). Розвиток за першим сценарієм дозволяє компаніям не лише утриматися на глобальному ринку, але й розширити свою присутність на ньому.

Однак за це доводиться платити певну ціну. Країна стає сировинним додатком, її розвиток залежить від кон'юнктури на світовому ринку, внутрішній ринок нерозвинений, забруднюється навколишнє середовище, а використання дешевої робочої сили призводить до зниження добробуту населення.

Однак підвищення ефективності за рахунок економії витрат все ще можна досягти, використовуючи підхід за першим сценарієм. На жаль, цей підхід є короткостроковим. Це пов'язано з тим, що дешева сировина та низька заробітна плата унеможливають утримання постійного рівня цін на ринку протягом тривалого періоду часу. Необхідно пам'ятати, що ресурси, як сировинні, так і людські, є вичерпними.

Другий сценарій передбачає підвищення промислової активності, виробництво конкурентоспроможної продукції та зменшення залежності від імпорту продовольства, а також надає можливості для розширення асортименту вітчизняної продукції та міжнародної кооперації. Однак використання іноземних технологічних інновацій та політика "наздоганяючої" модернізації виробництва не дозволяє здійснити економічний прорив і перейти зі статусу периферійного виробника у вищу лігу.

Для досягнення прогресу за другим сценарієм вже потрібні додаткові фінансові інвестиції в модернізацію виробничих фондів. За відсутності власних фінансових ресурсів цей сценарій потребуватиме значної державної підтримки у вигляді цільового фінансування та кредитів. Однак навіть за умови пільгового фінансування підприємства навряд чи зможуть досягти високого рівня ефективності. Як правило, витрати повністю покриваються доходами, а рентабельність є низькою. На нашу думку, бюджетне фінансування має бути пріоритетним у механізмі фінансової підтримки інноваційної діяльності українських підприємств. Фінансування в Україні характеризується низьким рівнем використання фінансового важеля, тому частка фінансування в загальному обсязі інноваційної діяльності є низькою.

Третій сценарій характеризується підвищенням інноваційної активності, зростанням ролі інформаційних технологій та розвитком інноваційної інфраструктури. Розробка інноваційних продуктів призводить до певного стрибка в економічній ефективності. Хоча розробка та просування нових продуктів є затратними, фінансові результати, як правило,

є досить високими. Це забезпечує стабільний прибуток у довгостроковій перспективі. Однак для того, щоб цей сценарій спрацював, необхідно забезпечити державну підтримку галузей, які формують основу економічних знань, а саме - розвиток комп'ютерних мереж, - розвиток екологічних технологій, - створення нових матеріалів, - створення нових засобів захисту рослин та - розвиток нових джерел енергії. На те, який сценарій буде прийнятий, впливає низка факторів, включаючи бізнес-середовище, якість державних інституцій та науково-технічний прогрес.

З огляду на вищезазначене, на уповільнення інноваційної активності впливають наступні фактори:

- загальний спад українського виробництва - незадовільна динаміка структурних реформ в Україні - незадовільний технічний стан виробничих потужностей - ресурсні обмеження - недостатність джерел фінансування за рахунок власних та позикових коштів - державна підтримка.

Консервна галузь має бути переведена на інноваційну модель розвитку. Для цього необхідно застосувати стратегію інноваційної трансформації, яка не тільки створить сприятливі умови для зміцнення конкурентоспроможності підприємств-інноваторів консервної галузі, а й забезпечить певний баланс між різними суб'єктами інноваційної діяльності - державою, консервною галуззю, сільськогосподарськими товаровиробниками, організаціями інноваційної та інституційної підтримки та суспільством в цілому.

### **2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств консервної галузу, на прикладі АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»**

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств на конкурентоспроможність буде здійснена на прикладі АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» з застосуванням трирівневої моделі,

що включає оцінку конкурентоспроможності продукції, самого підприємства, а також галузі в цілому [50, с. 25].

На першому рівні здійснимо оцінку факторів, що впливають на галузь харчової промисловості в цілому. Для цього використаємо PEST-аналіз, який дозволить врахувати вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників зовнішнього середовища. Даний інструмент допоможе зрозуміти стан ринку, де діє підприємство, а також його позиції, наявних резервів та потенціалу, що допоможе обрати правильний напрямок та стратегію діяльності в майбутньому [51, с. с. 90-91].

Серед найбільших виробників соку на ринку України можна виділити наступні топ чотири компанії [52, с. 1]:

1. Компанія Т. В. Fruit. Займається виготовленням концентрованих соків прямого віджиму під торговою маркою «Galicia». Під керівництвом компанії діє сім заводів на території України, а визначною рисою її діяльності є те, що компанія є найбільшим експортером соків за кордон серед інших українських виробників – вона експортує майже 98% своєї продукції.

2. PepsiCo. Дана американська транснаціональна компанія володіє такими торговими марками як «Sandora» та «Садочок». Варто відзначити широкий асортимент продукції компанії. Серед нього представлені як класичні фруктові та овочеві соки, так і соки з екзотичних фруктів, суміші фруктів та овочів, дитячі соки, що дозволяє задовільнити попит найвибагливіших споживачів.

3. «Кока-Кола Беверіджис Україна». Продукція даної компанії представлена на українському ринку соків під такими торговими марками як «Rich», «Rich Kids» та «Добрий».

4. «Вітмарк-Україна». Дана компанія являється холдингом, що об'єднує чотири, функціонуючих на території України, заводів: СП «Вітмарк-Україна», АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування», Кучурганський завод, Рахнянсько-Лісовий консервний завод. Продукція представлена великою кількістю торгових марок, серед яких: «Jaffa»,

«Соковита», «Чудо-Чудо», «Просто фрукти», «Наш сік», «Прямо сік». Компанія також здійснює експорт своєї продукції за кордон.

На українському ринку соків представлені і інші торгові марки, проте найбільша конкуренція відбувається саме серед представлених вище компаній. Ми вважаємо цікавим дослідити особливості конкурентної спроможності однієї з компаній, а тому для подальшого дослідження і обрали АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування», що представляє потужний холдинг «Вітмарк- Україна». Сформуємо матрицю PEST-аналізу для вивчення факторів конкурентоспроможності галузі харчової промисловості та дослідження того, як на її діяльність впливають деякі зовнішні фактори.

Першим фактором конкурентоспроможності галузі є політика. На сьогоднішній день – це найвагоміший негативний фактор, що фактично унеможлиблює не тільки розвиток, проте і стає функціонування галузі та вітчизняних підприємств. Повномасштабні військові дії на території України крім того впливають і на інші зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності. Серйозність даного фактору для бізнесу та галузі є ще й в тому, що його неможливо контролювати та якось прогнозувати, адже тривалість його протікання та стадії загострення конфлікту непередбачувані, а наслідки в буквальному сенсі руйнівні.

Другий фактор – економіка. Насправді, економіка України майже завжди останнім часом потерпала від криз, інших політичних конфліктів, проте сьогодні просто знищена. Зростання видатків на ведення війни та борги ще більше руйнують економіку. Для підприємств це також відчутно, адже підіймаються ціни на сировину, а відтак і ціни на готову продукцію, повністю відсутня інвестиційна привабливість країни.

Таблиця 2.12

Матриця PEST-аналізу для галузі виробництва соків в Україні

Політика	Економіка
1. Повномасштабний військовий конфлікт на території країни (--) 2. Високий рівень корупції (-) 3. Деякі пом'якшення законів щодо податкового обліку підприємства під час воєнного стану (+) 4. Надання державної фінансової допомоги підприємствам (+) 5. Стимуляція експорту продукції державою та фінансування експортерів (+)	1. Повільні темпи росту економіки до війни і повний її занепад сьогодні (-) 2. Зростання індексу інфляції та зниження купівельної спроможності населення (-) 3. Збільшення курсу гривні до долара (-) 4. Зростання рівня безробіття (-) 5. Експортно орієнтована економіка держави (-) 6. Борги держави іншим країнам (-)
Соціум	Технології
1. Масова еміграція українців за кордон (-) 2. Зростання інтересу до натуральних та екологічно чистих продуктів харчування (+) 3. Достатньо хороший рівень охорони здоров'я та освіти (+) 4. Зменшення доходів населення (-) 5. Зростання тенденції до здорового способу життя (+) 6. Зростання стресів через воєнні дії (-) 7. Велика кількість постраждалих через воєнні дії (-)	1. Повне зупинення науково-технічного прогресу під час воєнних дій у державі (-) 2. Відсутність будь-яких фінансувань на дослідження та розробки (-) 3. Призупинення впровадження нових технологій на підприємствах (-)

Джерело: сформовано автором на основі [53]

Соціальний фактор вміщує в себе як позитивні тенденції, що загалом позитивно впливають на збільшення попиту на продукцію АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» та його конкурентів, такі як популяризація здорового способу життя та зростання інтересу до натуральних та екологічно чистих продуктів харчування, так і негативні, що, насправді, мають більшу силу – масова еміграція, зменшення благополуччя, психологічного стану населення. Останній серед розглянутих факторів – технології загалом сьогодні представляє лише негативний вплив на діяльність галузі. І в принципі це зрозуміло пріоритети сьогодні розставляються по іншому. Якщо і відбуваються якісь нові розробки, то навряд чи вони покликані покращити діяльність галузі виробництва соків.

Загалом побудова матриці PEST-аналізу для галузі виробництва соків в Україні дала змогу дослідити вплив зовнішнього середовища на її діяльність. Всього сформовано п'ятнадцять негативних факторів і шість позитивних, з

чого можна зробити висновок, що сьогоднішня ситуація на ринку, м'яко кажучи, не сприяє розвитку підприємницької діяльності. Виявлення негативних та позитивних факторів зовнішнього середовища допоможе підприємствам галузі підготувати стратегію діяльності, що допоможе їм знайти резерви для покращення їх здатності до виживання та конкурентної боротьби.

Другим рівнем обраної моделі є аналіз конкурентоспроможності на рівні підприємства, який можна здійснити використовуючи метод SPACE – комплексний метод, призначений для аналізу позиції підприємства на ринку та вибору оптимальної стратегії його діяльності на основі отриманих результатів. Перевагою даного методу є те, що за його допомогою можна оцінити як внутрішній стан підприємства, так і зовнішню його позицію на ринку. Для цього виділяються чотири групи показників, де кожен з них експертно оцінюється по шкалі від 0 до 6. Першочергово, з використанням методу експертних оцінок, здійснюється оцінка впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, а також деяких особливостей діяльності підприємства, що прийняті як такі, що впливають на його здатність до конкурентної боротьби. Використовуваний метод дозволяє визначити ряд показників, які допоможуть отримати більш конкретні результати (табл. 2.13).

Відповідно до отриманих результатів, бачимо, що фінансова сила підприємства оцінена на 5 балів, конкурентоспроможність підприємства та його положення на ринку оцінена на 5,6 балів, привабливість галузі, у якій діє підприємство – на 5,3 бали і, врешті решт, стабільність галузі, у якій діє АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» – лише на 3,8 балів. Відповідно до цього найменше значення має стабільність галузі, у якій діє підприємство, що повністю відповідає сучасним ринковим умовам та зовнішнього середовища підприємства в цілому. Найбільше значення має конкурентоспроможність підприємства та його положення на ринку, загалом через великий асортимент продукції, а також велику частку підприємства на ринку, яку воно отримало завдяки тривалому терміну функціонування.

Таблиця 2.13

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності за методом SPACE для АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4=2*3
<b>Фінансова сила підприємства (ФС)</b>			<b>5</b>
рентабельність підприємства	5	0,4	2
стабільність отримання прибутку	6	0,3	1,8
фінансова ліквідність	4	0,3	1,2
<b>Конкурентоспроможність підприємства та його положення на ринку (КП)</b>			<b>5,6</b>
частка підприємства на ринку	6	0,4	2,4
зв'язки із споживачами	5	0,4	2
структура асортименту продукції	6	0,2	1,2
<b>Привабливість галузі, у якій діє підприємство (ПГ)</b>			<b>5,3</b>
суспільна привабливість сектора	6	0,3	1,8
стадія життєвого циклу галузі	5	0,5	2,5
структура застосування виробів галузі в інших секторах господарської чи іншої діяльності	5	0,2	1
<b>Стабільність галузі, у якій діє підприємство (СГ)</b>			<b>3,8</b>
тривалість існування та функціонування галузі	5	0,4	2
тривалість життєвого циклу галузі			
ступінь застосування інновацій у галузі	3	0,4	1,2
стабільність отримання прибутку (рентабельності)	3	0,2	0,6

Джерело: сформовано автором

Після отримання загальних експертних оцінок для обраних критеріїв конкурентоспроможності, потрібно побудувати вектор в системі координат SPACE, що допоможе визначити рекомендовану стратегію розвитку обраного підприємства. Визначення точок координат для побудови вектору.

Виконаємо розрахунок точок координат  $x$  та  $y$ :

$$x = 5,3 - 5,6 = -0,3$$

$$y = 5 - 3,8 = 1,2$$

За отриманими координатами побудуємо вектор в системі координат SPACE для АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» (рис. 2.4)

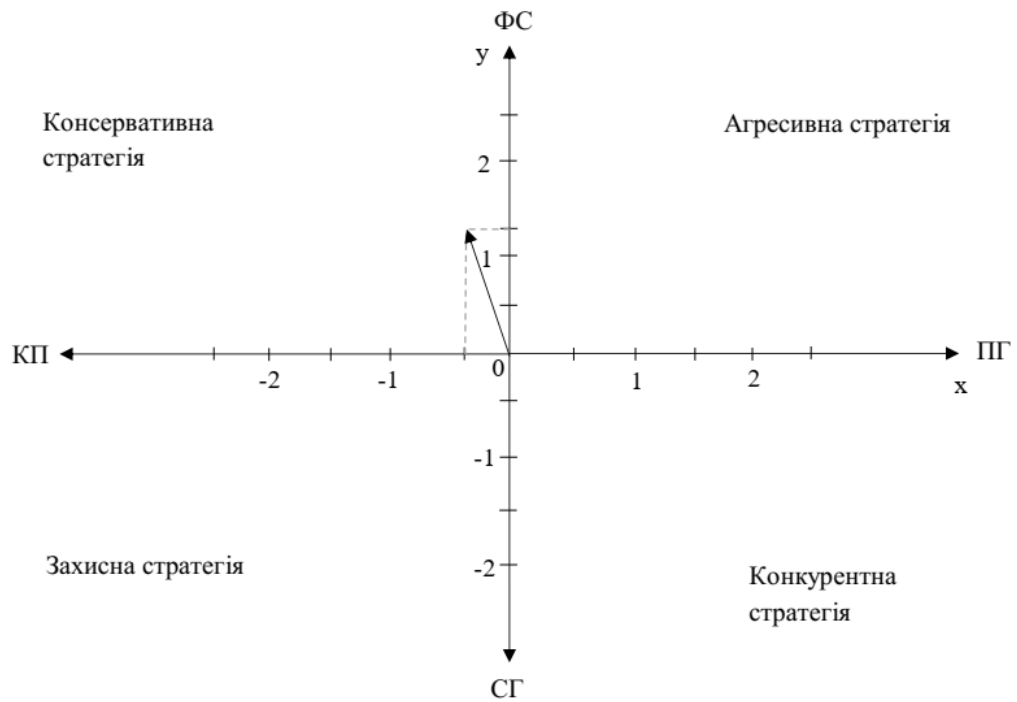


Рис. 2.4. Стратегічний стан АТ «ОДЗДХ»

Джерело: побудовано автором

Результат аналізу побудованої SPACE матриці показав, що АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» повинно використовувати консервативну стратегію. Дана стратегія передбачає [54, с. 549]:

- 1) направлення основних сил підприємства на забезпечення та утримання фінансової стабільності;
- 2) підвищення конкурентоспроможності продукції;
- 3) зниження собівартості продукції при підвищенні її якості;
- 4) вихід на більш перспективні ринки
- 5) вихід на зарубіжні ринки.

На наступному рівні здійснюється оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. Для проведення оцінки використаємо графічний метод дослідження конкурентоспроможності продукції – радіальна діаграма конкурентоспроможності. Для цього проаналізуємо наступні фактори: якість продукції, ціна, ергономічність, екологічність, асортимент продукції, маркетингова стратегія, торгова марка, естетичні параметри. Оцінимо дані

фактори за допомогою експертного методу від 0 до 6, а для порівняння візьмемо аналогічний продукт головних конкурентів.

Таблиця 2.15

## Оцінка факторів конкурентоспроможності продукції ринку соків України

Фактори	Оцінка, балів		
	«Наш сік»	«Sandora»	«Rich»
Якість	4	6	5
Ціна	6	4	3
Органолептичні показники	4	4	6
Екологічність	4	4	5
Асортимент	6	5	3
Реклама	4	3	5
Торгова марка	5	5	4
Упаковка	3	4	5

Джерело: сформовано автором за [55]

Маючи експертну оцінку факторів конкурентоспроможності продукції, можемо побудувати багатокутник конкурентоспроможності. Відтак, можна зробити висновки про сильні та слабкі сторони соку «Наш сік» відповідно до продукції конкурентів. Серед сильних сторін продукції АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» виділено ціну продукції, широкий асортимент, відому торгову марку; серед слабких сторін виділяється лише менша якість продукції, її зовнішній вигляд. Відтак, можна зробити висновок, що попередньо визначена консервативна стратегія є вдалою, тому що враховує підвищення якості продукції підприємства і таким чином передбачає застосування заходів по перетворенню слабких сторін АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» у сильні.



Рис. 2.8. Багатокутник конкурентоспроможності ринку соків України

Джерело: побудовано автором

Відповідно до викладеного вище, можна зробити висновок що для оцінки впливу факторів на конкурентоспроможність АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» була використана модель, що враховує аналіз трьох рівнів: конкурентоспроможність галузі, підприємства та його продукції. Для дослідження факторів конкурентоспроможності галузі виробництва соків в Україні було побудовано матрицю PEST-аналіз, що дала змогу дослідити вплив зовнішнього середовища на її діяльність. Всього сформовано п'ятнадцять негативних факторів і шість позитивних, з чого можна зробити висновок, що сьогоднішня ситуація на ринку, м'яко кажучи, не сприяє розвитку підприємницької діяльності у досліджуваній галузі.

На другому рівні за допомогою методу SPACE було проаналізовано конкурентоспроможність на рівні підприємства. Результат аналізу побудованої SPACE матриці показав, що АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» повинно використовувати консервативну стратегію. Для оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства використано графічний метод – радіальну діаграму конкурентоспроможності. Серед сильних сторін продукції АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» виділено ціну продукції, широкий асортимент, відому торгую

марку; серед слабких сторін виділяється лише менша якість продукції, її зовнішній вигляд.

Для виконання дослідження будуть використанні дані експертних оцінок, а також показників, що будуть розраховані на основі фінансової звітності підприємства АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування», також його головних конкурентів – ТОВ «Сандора», а також ТОВ «Т.Б. Фрут», яке виготовляєсоки під торговою маркою «Galicia».

На першому етапі визначимо стадії життєвого циклу обраних підприємств та оформимо результати у вигляді таблиці.

Таблиця 2.15

## Стадії життєвого циклу підприємств ринку соків в Україні

Показники та фактори	Стадії життєвого циклу підприємства			
	народження	зростання	зрілість	старіння
Первинні цілі			1,2,3	
Обсяг продажів		1	2,3	
Прибуток		1	2,3	
Споживачі			1,2,3	
Число конкурентів			1,2	3
Стратегічні цілі, структура збуту			1,2,3	
Спосіб управління			1,2,3	
Організаційна модель		1,2,3		
Продукт			1,2,3	
Ключові маркетингові інструменти		3	1,2	
Ціна		3,2	1	

Джерело: сформовано автором за [34]

Умовно позначимо АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» як 1, ТОВ «Сандора» - 2, ТОВ «Т.Б. Фрут» - 3. Відповідно до результатів оцінювання, можна підсумувати, що всі обрані для порівняння підприємства знаходяться на стадії зрілості. Так, підприємства мають високі обсяги продажів і зростаючий прибуток. Споживачі продукції відносяться до масового ринку, а число конкурентів високе. Для розрахунку конкурентоспроможності продукції АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» візьмемо наступний перелік параметрів: смак, колір,

наявність барвників та консервантів, кислотність, ціна, насиченість. Результати розрахунку представимо у вигляді таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

## Розрахунок показників конкурентоспроможності

Показники	АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»	ТОВ «Сандора»	ТОВ «Т.Б. Фрут»
Обсяг виробництва, тис. грн	71554	15754557	491208
Коефіцієнт фондовіддачі	0,60	6,06	135,51
Коефіцієнт інкасації дебіторської заборгованості	4,48	8,29	16,81
Матеріаломісткість продукції	0,50	0,72	0,65
Рентабельність реалізованої продукції	1,96	1,42	1,29
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,84	1,07	1,87
Коефіцієнт продуктивності праці	1745,22	5269,08	1584,54
Асортимент продукції, шт.	42	46	25

Джерело: сформовано автором за [34]

За результатами розрахунків найбільш конкурентоспроможна продукція у АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» - сумарний параметричний показник дорівнює 0,884, на другому місці знаходиться продукція ТОВ «Сандора» - 0,859, а на третьому місці розмістився ТОВ «Т.Б. Фрут» - 0,850. Загалом, відповідно до отриманих результатів, кожна з представлених компаній, що діє на вітчизняному ринку соків має достойний рівень конкурентоспроможності, проте АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» виграє за рахунок доступної ціни власної продукції та прийнятної якості, яка хоча і не є найвищою на ринку, проте відповідає ціні і задовольняє потреби споживачів. Наступним етапом нашого дослідження є перетворення розрахованих раніше основних економічних показників підприємств ринку соків в Україні в безрозмірний вигляд, оскільки зараз вони представлені у різних величинах, а тому не

можуть утворити єдину величину. Результати розрахунків занесемо в таблицю 2.17.

Таблиця 2.17

## Рівень конкурентоспроможності підприємств ринку соків в Україні

Показники	a <sub>i</sub>	АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»		ТОВ «Сандора»		ТОВ «Т.Б. Фрут»	
		P <sub>i</sub>	Q	P <sub>i</sub>	Q	P <sub>i</sub>	Q
Обсяг виробництва	0,1	0,616	0,062	0,719	0,072	0,556	0,056
Коефіцієнт фондівддачі	0,05	0,503	0,025	0,532	0,027	0,517	0,026
Коефіцієнт інкасації дебіторської заборгованості	0,05	0,493	0,025	0,560	0,028	0,672	0,034
Матеріаломісткість продукції	0,05	0,511	0,026	0,597	0,030	0,547	0,027
Рентабельність реалізованої продукції	0,1	0,409	0,041	0,495	0,049	0,433	0,043
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,1	0,587	0,059	0,346	0,035	0,574	0,057
Коефіцієнт продуктивності праці	0,1	0,605	0,061	0,615	0,062	0,486	0,049
Асортимент продукції, шт.	0,15	0,68	0,102	0,84	0,126	0,17	0,025
Конкурентоспроможність продукції	0,3	0,768	0,230	0,718	0,215	0,7	0,210
	-	-	0,629	-	0,643	-	0,527

Джерело: побудовано автором

Відтак, як видно з таблиці 2.17 найбільш конкурентоспроможним є ТОВ «Сандора» - 0,643, на другому місці аналізоване нами АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» - 0,629, на третьому місці з найменшою конкурентоспроможністю ТОВ «Т.Б. Фрут» - 0,527. Відповідно до отриманих результатів можна узагальнити, що АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» хоча і не є найбільш конкурентоспроможним підприємством на ринку соків в Україні, проте воно має прийнятний показник для того, щоб боротися з іншими найбільшими виробниками. Для планування стратегії забезпечення конкурентоспроможності в наступному

розділі даної роботи, пропонуємо побудувати матрицю ADL для аналізованих підприємств.

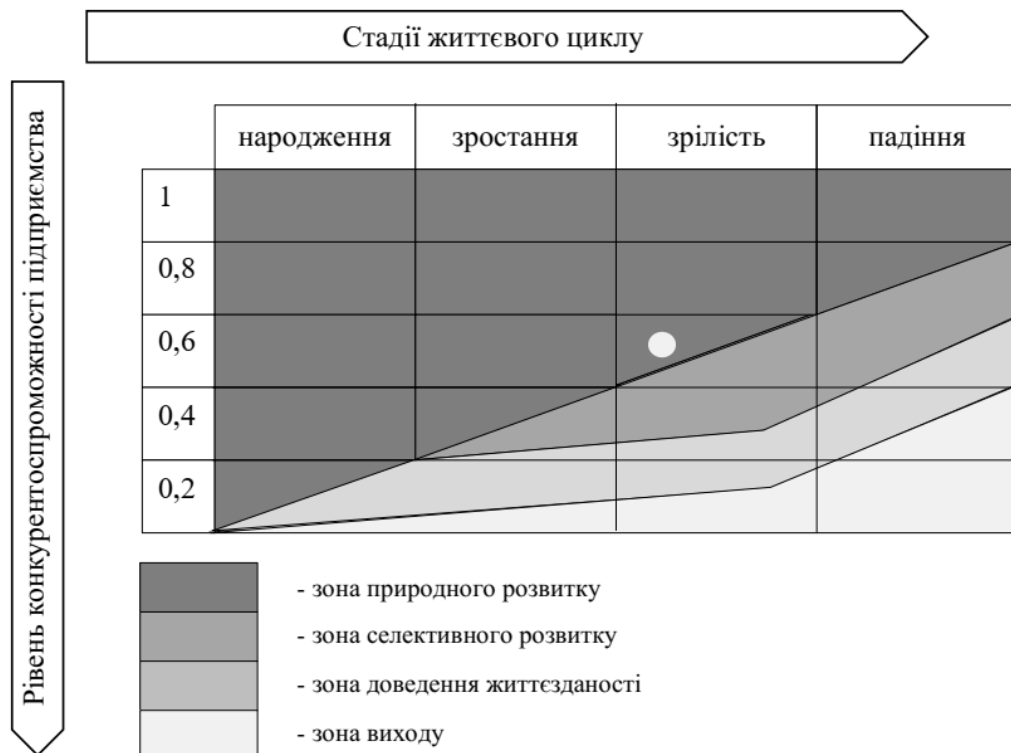


Рис. Матриця ADL для АТ «ОДЗДХ»

Джерело: розроблено автором на основі [34]

За результатами проведеної оцінки рівня конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства знаходиться на межі зони природного розвитку та зони селективного розвитку. При цьому видно, що рівень конкурентоспроможності підприємства перебуває на сприятливому рівні – має значення 0,63. Для цього положення необхідно вжити наступні заходи: реалізовувати стратегію завойовування ринкових ніш та сильної диференціації, ставити цілі по збільшенню обсягів продажів, зберігати конкурентні переваги на наявному рівні, а також скоротити інвестиції до мінімально можливого рівня. Аналіз вищеперерахованих складових, дав змогу сформуванню переліку слабких та сильних сторін, а також оцінити їх вагу.

### Результати аналізу внутрішніх факторів «ОДЗДХ»

Фактори внутрішньої стратегії	Вага	Рейтинг	Цінність
<b>Сильні сторони (S)</b>			
Висока репутація підприємства	0,15	4	0,6
Невисока ціна на продукцію у порівнянні з основними конкурентами підприємства	0,1	3	0,3
Широкий асортимент продукції	0,1	2	0,2
Експорт продукції на міжнародні ринки	0,15	4	0,6
Всього:	0,5		1,7
<b>Слабкі сторони (W)</b>			
Висока конкуренція на ринку	0,15	3	0,45
Якість продукції нижча ніж у основних конкурентів	0,15	4	0,6
Застаріле обладнання	0,1	3	0,3
Низький рівень впровадження інновацій	0,1	2	0,2
Всього:	0,5		1,55
<b>Загалом</b>	<b>1</b>		<b>3,25</b>

Джерело: побудовано автором

За результатами аналізу внутрішніх факторів, можна зробити висновок про те, що цінність сильних сторін підприємства, що складає 1,7, вища за цінність слабких сторін, цінність яких всього 1,55. Наступним кроком проведемо аналіз зовнішнього середовища. Для цього було визначено три ключові аспекти: споживачі, конкуренти, державна політика.

Таблиця 2.18

### Результати аналізу зовнішніх факторів «ОКЗДХ»

Фактори зовнішньої стратегії	Вага	Рейтинг	Цінність
<b>Можливості (O)</b>			
Зростання ділової активності українських підприємств за кордоном	0,15	4	0,6
Налагодження постійних відносин з постачальниками та клієнтами	0,1	3	0,3
Можливість переходу до більш ефективних стратегій діяльності	0,15	3	0,45
Можливість скористатися державною програмою допомоги підприємствам	0,1	2	0,2
Всього:	0,5		1,55
<b>Загрози (T)</b>			
Загострення воєнного конфлікту на території країни	0,15	4	0,6
Загроза руйнування виробничих потужностей	0,1	4	0,4
Зменшення населення країни	0,15	3	0,45
Відсутність науково-технічного прогресу	0,1	2	0,2
Всього:	0,5		1,65

Загалом	1		3,2
---------	---	--	-----

Джерело: побудовано автором

Споживачі продукції АТ «ОКЗДХ» мають лояльне ставлення до торгової марки. При цьому у підприємства є можливість охопити споживачів різної вікової категорії, що сприяє підвищенню попиту на продукцію, оскільки у асортименті продукції є велика кількість смаків фруктових, ягідних, овочевих соків та їх комбінацій, а також продукція, що відноситься до дитячого харчування. Підприємство має налагоджені зв'язки збуту продукції по всій Україні, співпрацює з торговими точками невеликого розміру та мережами супермаркетів, постійно працює над залученням нових торгових точок, а також здійснює експорт продукції за кордон.

Конкурентами АТ «ОКЗДХ» є інші відомі вітчизняні підприємства, що також займають значні частки ринку. Серед основних з конкурентів є компанія Т.В. Fruit, компанія PepsiCo, іноземне підприємство «Кока-Кола Беверіджис Україна». Державна політика на сьогодні є найбільш впливовим аспектом, що надзвичайно негативно впливає на діяльність АТ «ОКЗДХ». Повномасштабна війна на території країни, загроза знищення основних виробничих потужностей підприємства, економічний спад, висока інфляція, нестабільність законодавства – є основними загрозами діяльності підприємства. За результатами аналізу зовнішніх факторів, видно, що можливості підприємства мають цінність 1,55, а цінність загроз підприємства – 1,65. Відповідно до результатів, отриманих після проведення SWOT аналізу, можна побудувати графік TOWS (рис. 4.2), який дозволить виявити стратегію АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування».

$$x = 1,7 - 1,55 = 0,15$$

$$y = 1,55 - 1,65 = -0,1$$

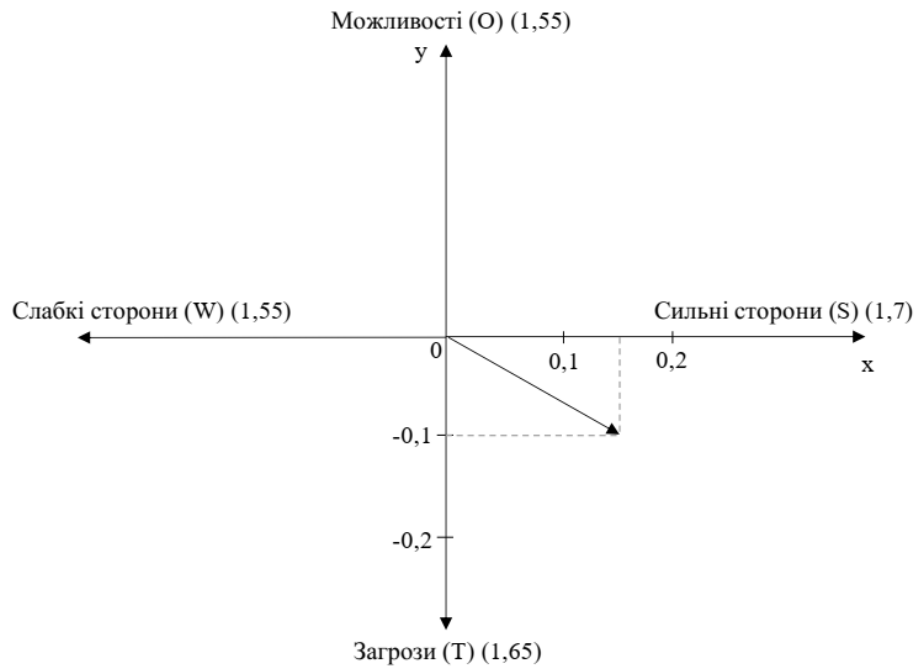


Рис. 2.19. Графік TOWS для АТ «ОКЗДХ»

Джерело: побудовано автором

Як видно з графіку, АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» в основному використовує конкурентну стратегію. В такому випадку доцільно використати стратегію конкурентного зростання, яка розроблюється для підприємств, які мають виробничі переваги у відносно нестабільній галузі. Основна її ціль полягає у пошуку нових фінансових ресурсів, розширення ринкових позицій та розвитку нових збутових мереж, а серед базових об'єктів дослідження виділяють якість продукції та її характеристику, рентабельність основної діяльності підприємства, його позиції на ринку у порівнянні з конкурентами у галузі, продуктивність праці, ефективність використання обладнання тощо [69, с. 39].

Побудуємо матрицю TOWS для генерування основних практичних кроків різних стратегій. З огляду на побудовану матрицю, можна казати про те, що не зважаючи на доволі сильні загрози з боку зовнішнього середовища, що диктуються непереборними та непередбачуваними нині обставинами, підприємство має достатньо можливостей, щоб ефективно їм протистояти. Однак, навіть за наявності таких можливостей, а особливо зважаючи на

посилену сьогодні державну підтримку, все одно залишається великий ризик. Про це свідчить і результат проведеного рами аналізу – цінність загроз більша за цінність можливостей на 0,1. Виходячи з цього, на даному етапі аналізу для АТ «ОКЗДХ» можна виокремити стратегії «Міні-Максі» та «Міні-Міні».

Внутрішнє середовище обраного підприємства виявилось більш сприятливим для посилення конкурентних позицій підприємств. Сильні сторони підприємства мають однозначно більшу цінність за слабкі сторони і дозволяють АТ «ОКЗДХ» робити акцент на високій репутації та експертність у виготовленні продукції, яку підприємство набуло впродовж тривалого терміну існування. Такі переваги дозволяють підприємству приділити активну увагу маркетинговим заходам просування власного бренду продукції як всередині країни, так і на міжнародних ринках. Виходячи з цього, можна узагальнити, що оскільки переваг більше, ніж недоліків, то найбільш доцільно підприємству буде скористатися саме стратегією ST, або «Максі-Міні».

Таблиця 2.18

Матриця SOWT для АТ «ОКЗДХ»

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <p>Внутрішнє середовище</p>	<p><b>Можливості (О):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання ділової активності українських підприємств за кордоном;</li> <li>2. Налагодження постійних відносин з постачальниками та клієнтами;</li> <li>3. Можливість переходу до більш ефективних стратегій діяльності;</li> <li>4. Можливість скористатися державною програмою допомоги підприємствам.</li> </ol>	<p><b>Загрози (Т):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загострення воєнного конфлікту на території країни;</li> <li>2. Загроза руйнування виробничих потужностей;</li> <li>3. Зменшення населення країни;</li> <li>4. Відсутність науково-технічного прогресу.</li> </ol>
<p><b>Сильні сторони (S):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока репутація підприємства;</li> <li>2. Невисока ціна на продукцію у порівнянні з основними конкурентами підприємства;</li> <li>3. Широкий асортимент продукції;</li> <li>4. Експорт продукції на міжнародні ринки.</li> </ol>	<p><b>Стратегія SO – «Максі-Максі»:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активне просування відомого українського бренду за кордоном;</li> <li>2. Пошук постійних іноземних партнерів;</li> <li>3. Направлення основних ресурсів підприємства на збільшення обсягу експорту;</li> <li>4. Збільшення якості продукції;</li> <li>5. Просування бренду в Україні та робота над лояльністю клієнтів.</li> </ol>	<p><b>Стратегія ST – «Максі-Міні»:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перенесення частини виробничих потужностей підприємства за кордон;</li> <li>2. Просування власного бренду як доступного та якісного;</li> <li>3. Участь у соціальних акціях допомоги постраждалим від час війни;</li> <li>4. Впровадження іноземних науково-технічних розробок;</li> <li>5. Налагодження системи навчання персоналу.</li> </ol>
<p><b>Слабкі сторони (W):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока конкуренція на ринку;</li> <li>2. Якість продукції нижча ніж у основних конкурентів;</li> <li>3. Застаріле обладнання;</li> <li>4. Низький рівень впровадження інновацій.</li> </ol>	<p><b>Стратегія WO – «Міні-Максі»:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Направлення маркетингових заходів на формування власного бренду;</li> <li>2. Підтримка вже існуючих бізнес-зв'язків;</li> <li>3. Впровадження іноземних науково-технічних розробок;</li> <li>4. Організація підвищення кваліфікації персоналу за кордоном;</li> <li>5. Оптимізація витрат виробництва та направлення ресурсів на підвищення якості продукції.</li> </ol>	<p><b>Стратегія WT – «Міні-Міні»:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підтримання невисокої ціни на продукцію;</li> <li>2. Підвищення кваліфікації персоналу підприємства;</li> <li>3. Утримання вже наявних позицій на ринку;</li> <li>4. Тимчасова відмова від впровадження нових видів продукції.</li> </ol>

Джерело: сформовано автором

Нами були запропоновані такі практичні заходи як:

1. Перенесення частини виробничих потужностей підприємства за

кордон для уникнення такої загрози як їх фізичне пошкодження внаслідок розгортання бойових дій на території України;

2. Просування власного бренду «Наш сік», а також інших брендів підприємства АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» як доступної та якісної продукції, виготовленої зі свіжих овочів та фруктів. Це дозволить популяризувати бренд як за кордоном, що є ефективним рішенням з огляду на постійно зростаючу сьогодні популярність українських брендів по всьому світу, а також наново привернути до продукції увагу вітчизняного споживача, який звик бачити у ній звичайний бюджетний товар.

3. Участь у соціальних акціях допомоги постраждалим від бойових дій, а також здійснення, або організація допомоги українським військовим. Таке рішення дозволить популяризувати підприємство та його продукцію, а також підвищити донеї лояльність споживачів.

4. Впровадження іноземних науково-технічних розробок на сьогодні є єдиним рішенням посилити ефективність виробництва, а також зменшити витрати та виокремити ресурси для підвищення конкурентоздатності підприємства.

5. Підвищення кваліфікації персоналу підприємства та налагодження внутрішньої системи навчання персоналу дозволить збільшити продуктивність праці, зменшити рівень браку на підприємстві, а також посилити лояльність самого персоналу. Такий нематеріальний актив, як лояльність персоналу безумовно підвищить ефективність його діяльності та відданість справі, знизить плинність кадрів та підвищить прибуток підприємства.

## **Висновки за розділом 2**

Отже, можна зробити висновок про те, що для розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» було використано TOWS-аналіз, який дозволив

провести оцінку зовнішніх факторів та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність обраного підприємства.

Відтак, було визначено, що АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» в основному використовує конкурентну стратегію, основна ціль якої полягає у пошуку нових фінансових ресурсів, розширення ринкових позицій та розвитку нових збутових мереж. Крім того, побудова матриці TOWS дозволила виявити, що найбільш доцільно підприємству буде скористатися саме стратегією ST, або «Максі-Міні», яка передбачає використання сильних сторін підприємства для мінімізації негативного впливу наявних загроз. Для реалізації стратегії були запропоновані такі практичні заходи як перенесення частини виробничих потужностей підприємства за кордон, просування власного бренду, участь у соціальних акціях, впровадження іноземних науково-технічних розробок, підвищення кваліфікації персоналу підприємства

## РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Організаційно-економічні напрями забезпечення інноваційного розвитку підприємств консервної галузі

Процес впровадження організаційно-економічного механізму для підприємств консервної галузі має бути раціонально сплановано та регламентовано, адже даний механізм має бути, якомога краще пристосований до чинної політики та стратегії підприємства. Розроблений організаційно-економічний механізм повинен максимально задовольняти потреби підприємства та його споживачів, тож на етапі реалізації запропонованих стратегій він має комплексно охоплювати та систематизувати усі напрямки діяльності підприємств.

У такому випадку, організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку слід розглядати у вигляді широко розгалуженої ієрархічної системи, яка встановлює зв'язок між складовими елементами та їх групами відповідно до способу їх взаємодії між собою. Зокрема, до даної системи слід включати об'єднання та розпад певних ланок у процесі яких збалансовуються економічні відносини держави, інноваційної галузі та споживачів, які забезпечують цілеспрямований розвиток підприємства на певних проміжках часу (рис. 3.1).

На сьогодні, можна спостерігати посилення впливу факторів зовнішнього середовища (політичних агресій, курс валюти, зростання цін) та внутрішнього (низькі доходи, застарілі управлінські фонди, низький рівень інтеграції науки та підприємств), що зумовлюють додаткові виклики для функціонування даного механізму [39, с.8]. Саме тому він має бути гнучким та сприйнятливим до інновацій, стійкішим до змін ринкового середовища.



Рис. 3.1 Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємств консервної галузі

Джерело: розроблено автором

Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком містить визначений підприємством комплекс цілей та наявність ресурсів, сформовані економічні показники для оцінку результативності механізму та належне інформаційне забезпечення. Для більш ефективного функціонування даний механізм має бути розроблено ґрунтуючись на таких основних складових як організаційна, економічна та інноваційна. Відтак, організаційна складова механізму включає форму діяльності підприємства, планування його діяльності та визначення виробничих технологій. У той же час, економічна складова містить показники ціни та ціноутворення, кредитну та податкову політику. Інноваційна складова охоплює процес управління інноваціями на усіх етапах їх виробництва, а також стимулювання інноваційної інфраструктури.

Слід зазначити, що даний механізм є відкритою динамічно функціонуючою системою, яка здійснює свою діяльність під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою таких функцій, які наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2 Функції організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку

Джерело: складено автором на основі [49]

У результаті впровадження організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком у діяльність, підприємство зможе досягти такого рівня розвитку, який би забезпечував можливість функціонування у зовнішньому середовищі за відповідними показниками з конкурентами у галузі. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком повинен включати методи для забезпечення і аналізу, а отримані результати мають бути використаними для визначення й групування слабких і сильних сторін підприємства, планування подальшої діяльності з метою інноваційного розвитку. Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком потребує залучення певної системи принципів (рис. 3.3).

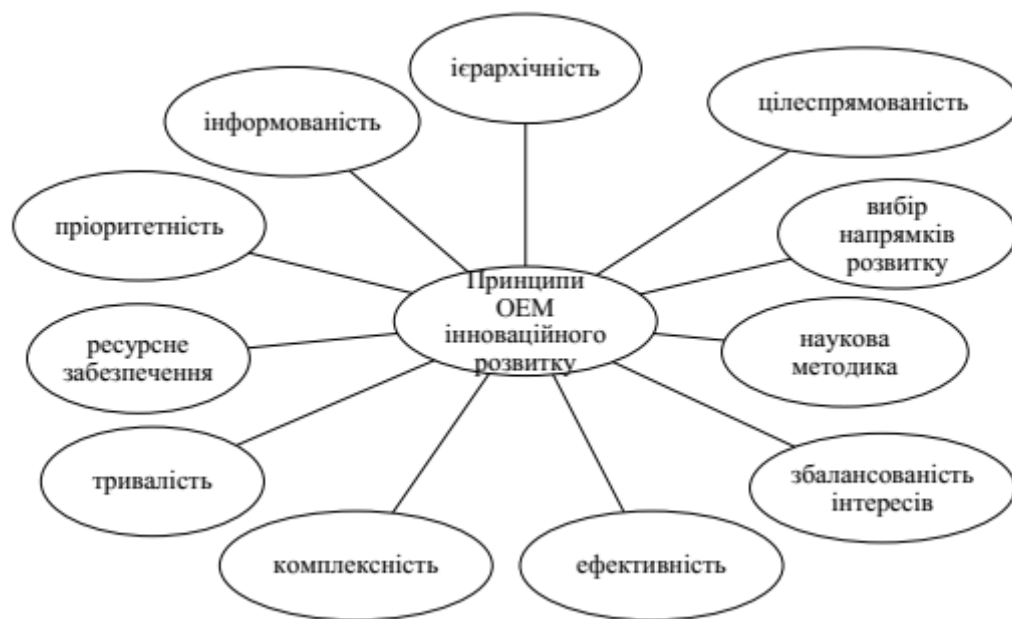


Рис. 3.3 Принципи організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку

Джерело: складено автором на основі [52]

Зокрема, наявність наукової методики відповідає за якісне формування структури організаційно-економічного механізму; ієрархічність входить до складу механізму впровадження розроблених стратегій; цілеспрямованість передбачає орієнтацію на стратегічні цілі компанії та забезпечення його

кінцевої мети; вибір напрямків інноваційного розвитку відповідає за максимальне використання наявних конкурентних переваг підприємства; комплексність встановлює взаємозв'язок між усіма структурними елементами механізму відповідно до дії різних факторів; ефективність спрямована на економію ресурсних витрат із збереження бажаного результату; системність передбачає систематизацію та упорядкування усіх складових елементів механізму; збалансованість передбачає забезпечення належної вигоди для усіх учасників інноваційного процесу; ресурсне забезпечення встановлює потребу у залученні ресурсів необхідних для забезпечення реалізації даного механізму; тривалість встановлює часові рамки реалізації проекту; інформованість відповідає за належний рівень забезпечення необхідними даними на усіх етапах реалізації механізму; пріоритетність визначає переваги при формування та впровадженні інноваційного проекту відповідно до його першочергових завдань та стратегічних цілей [7, с.78-79]. Крім того, слід зауважити, що подальша інноваційна діяльність має бути пов'язаною із постійним залученням інновацій, пристосування яких передбачає різних організаційно-економічних та виробничих трансформацій. Таким чином, задля досягнення бажаних інноваційних цілей необхідно використовувати нових підхід щодо управління змінами та інноваціями.

Ключовою метою функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку є трансформація продукції підприємства у новий якісний стан, який характеризується досягненням мети інноваційного розвитку, зростанням показників конкурентоспроможності виробництва та максимальним задоволенням потреб споживачів і підприємства. Основними завданням функціонування організаційно-економічного механізму підприємств консервної галузі є: дослідження динаміки властивостей механізму інноваційного розвитку та його структурних елементів; формування організаційно-економічного механізму відповідно до визначених потреб та характеристик. Процес вирішення наведених завдань є

індивідуальним та потребує максимального врахування його стратегічних і тактичних цілей, особливостей його діяльності та проблем, рівня технологічного та інформаційного забезпечення, а також наявного інноваційного потенціалу і ресурсів.

Специфічні принципи управління інноваційним розвитком слід систематизувати у відповідні блоки (рис.3.4):

- 1 – організаційний (показники ділової активності підприємства),
- 2 – економічний (показники платоспроможності),
- 3 – інноваційний (розроблення інновацій та їх упровадження).

Важливою складовою організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку є інструменти управлінської дії, які локалізовані в межах організаційного, економічного та інноваційного блоків. Відповідно до загального уявлення щодо інструментів, способів та засобів регулювання процесів підприємства задля досягнення бажаних цілей, необхідно розробити склад щодо трансформації суб'єктно-об'єктних відносин на етапі формуванні та розвитку. Серед них ключові компетенції, маркетинг, бенчмаркінг, проектне та процесне управління, інноваційні програми, економічні й неекономічні мотиватори, точки інноваційного розвитку, інноваційні важелі та інноваційні мультиплікатори.

За сучасних умов господарювання відзначається необхідність у впровадженні допоміжного інструменту – експериментальної культури та інновацій. Інновації будуть більш реальними у культурному середовищі, в якому цінують креативність та творчий потенціал.

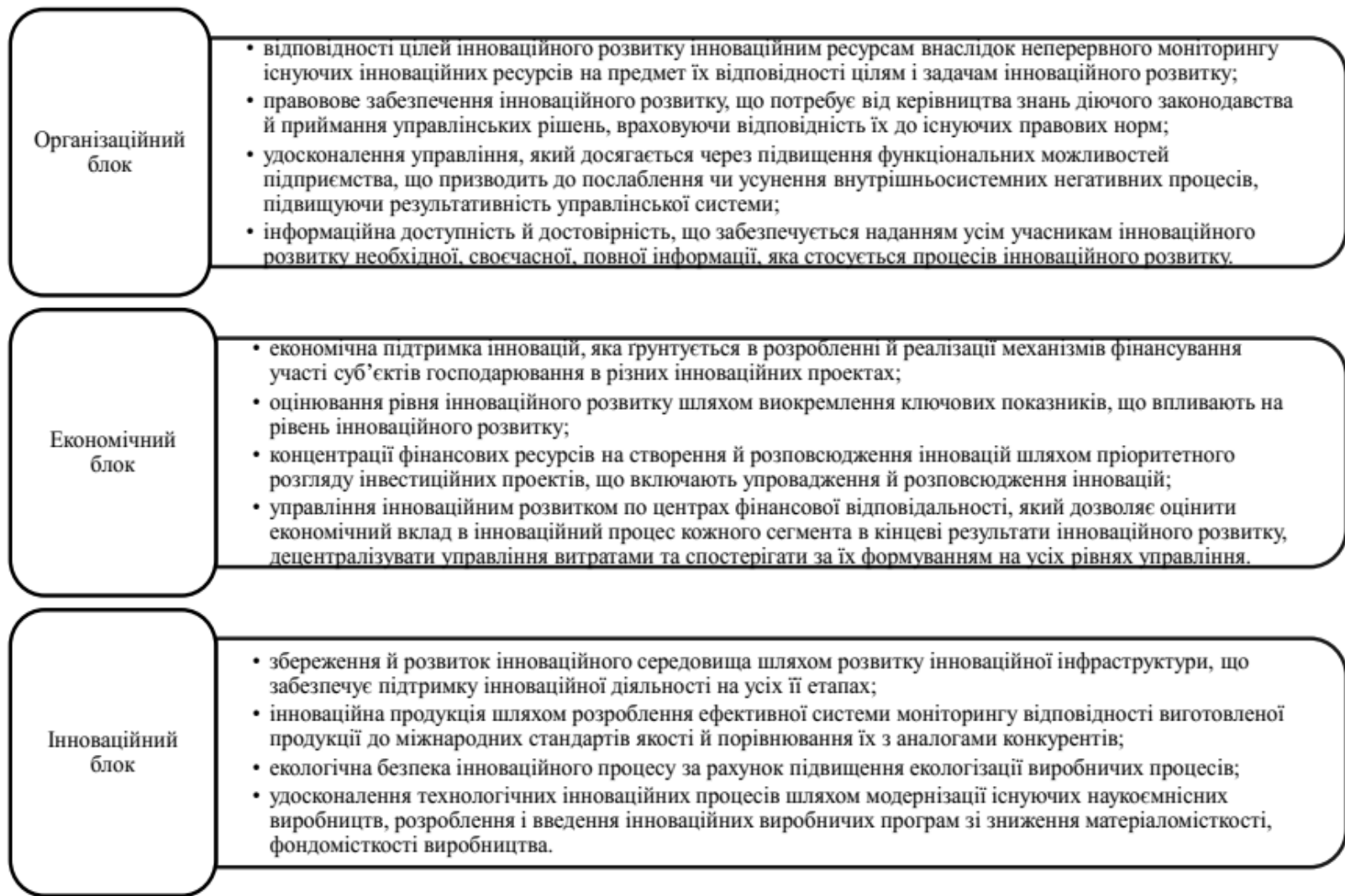


Рис. 3.4 Ключові принципи основних блоків організаційно-економічного механізму

Джерело: складено автором на основі [82, с.212]

Складовими експериментальної культури є мотивація персоналу до генерації нових ідей, створення системи для обміну ідеями та інформацією, усунення недоліків у комунікаціях на рівні підприємства. Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку забезпечуватиметься внаслідок сукупності необхідних ресурсів та умов, які впливають на цілеспрямований хід економічних процесів. Основні засоби забезпечення інноваційного розвитку в умовах використання організаційно-економічного механізму представлено нарис. 3.5.

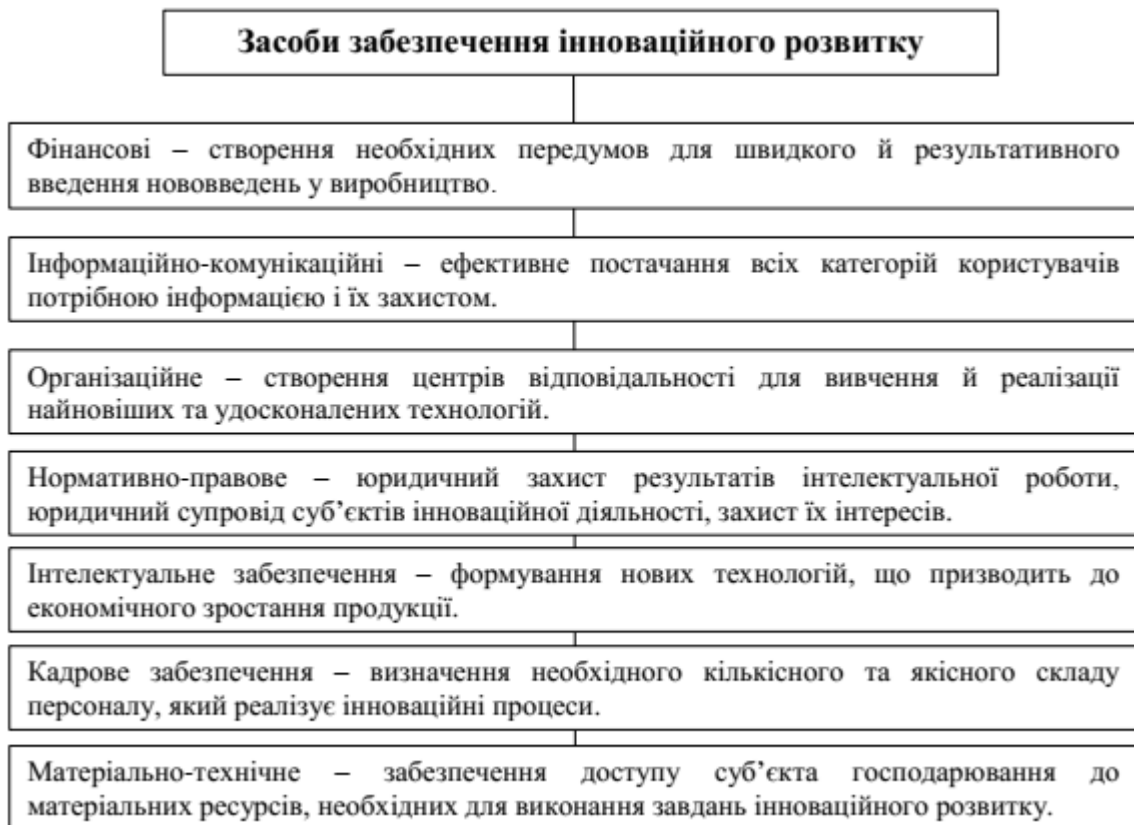


Рис. 3.5 Засоби забезпечення інноваційного розвитку на основі організаційно-економічного механізму

Джерело: складено автором на основі [42, с.312].

Ще одним важливим засобом забезпечення організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку є час, тобто його необхідність, яка пов'язана з тим, що формою здійснення інноваційної діяльності є інноваційний проект, а організація управління проектами дозволяє виявляти

резерви часу на виконання окремих робіт проекту, планувати терміни його реалізації.

У результаті впровадження даного організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку є досягнення підприємством належного рівня інноваційної діяльності та отримання прибуткових результатів. У ході реалізації запропонованого механізму матиме змогу підвищити рівень інноваційної активності підприємства внаслідок комплексного використання організаційної, економічної та інноваційної складових шляхом переведення інноваційного розвитку у режим покращених змін.

### **3.2. Шляхи удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємств консервної галузі**

Основною метою інноваційних процесів в Україні є інноваційний розвиток підприємства, реалізація якого має відбуватися на основі структурної трансформації перспективних виробничих галузей, оновленні технологічного процесу внаслідок використання сучасних інноваційних технологій [42, с.18]. У ролі інновацій підприємства можуть виступати будь-які внутрішньо- господарські зміни, які призводять до комерційного успіху підприємства. До них відносять виробництво нових видів продукції чи послуг, впровадження нових або удосконалення чинних організаційних форм та використання нових методів діяльності на ринку [27, с.583]. Зокрема, значний вплив для підприємства на етапі розробки інноваційної стратегії відіграють цілі та фінансові ресурси підприємства, пріоритети та потреби управлінців, досвід у веденні інноваційної діяльності, ризики та показники часу. У той же час, важливими є розмір та структура підприємства. За умови формування інноваційної стратегії орієнтованої на зовнішнє середовище необхідно максимально використовувати сильні сторони підприємства та його конкурентні переваги. У разі вибору стратегії спрямованої на діяльність у внутрішньому середовищі необхідне використання внутрішніх резервів

підприємства, які сприятимуть усуненню слабких сторін та досягненню бажаних цілей. Ефективне функціонування процесу управління інноваційним розвитком слід починати із визначення кінцевої точки розвитку підприємства та позиції на ринку, яку бажає зайняти підприємство внаслідок впровадження інновацій. Дослідивши основні проблеми у діяльності підприємства було визначено шляхи їх подолання, які спрямовано на реорганізацію структури управління інноваціями та створення проектного відділу.

На сьогодні, у діяльності підприємств консервної галузі відзначається потреба в організації сукупних елементів та підсистем, які б могли повноцінно та ефективно задовольняти діяльність підприємства. Таким чином, слід розглянути реорганізацію структури управління інноваційним розвитком на підприємстві, яка буде реалізовуватися внаслідок відповідності структурних елементів та процесів певним вимогам та принципам, зокрема таких як:

- впровадження активної інноваційної стратегії підприємства спрямованої на швидку реакцію щодо змін та потреб ринку;
- забезпечення належних умов для активного впровадження новацій у діяльність підприємства;
- визначення мотиваційних важелів та поведінки працівників спрямованих на забезпечення потреб працівників;
- створення привабливих умов для керівників щодо прийняття стратегічних рішень;
- оптимізація функцій підприємства.

Формування нової організаційної структури є дієвим інструментом у забезпеченні ефективної інноваційної діяльності підприємства. Оптимальна організаційна структура пристосовувати управлінські та виробничі підрозділи підприємства відповідно до змін в ринковому середовищі та появи нових конкурентів. На наступному етапі формування управлінської структури щодо управління інноваційним розвитком є створення та запуск інвестиційно-діагностичних підрозділів, які здійснюватимуть аналіз та

оцінку інноваційного клімату, встановлювати попередні інноваційні параметри відповідно до потреб та ресурсів споживача, а також виконувати техніко-економічні дослідження.

Даний підрозділ має бути децентралізованим з метою забезпечення можливості самостійного прийняття рішень задля їх доцільності та мотивації працівників на етапі їх реалізації. Таким чином, вище запропонована організаційна структура зможе раціоналізувати процес впровадження інновацій у діяльність підприємства. Наступною проблемою, яка спостерігається у діяльності є низькі темпи інноваційного розвитку підприємства, про що свідчать його показники. Відтак, на підприємствах консервної галузі протягом 2018-2022 років спостерігався низький темп впровадження інновацій. Тож з метою усунення даної проблеми та збільшення показників інноваційної активності необхідно удосконалити діючий управлінський комплекс підприємства. З метою покращення інноваційної діяльності та пришвидшення темпів впровадження інновацій на підприємстві доцільно було б впровадити проектний підрозділ. Даний відділ відповідатиме за виконання певних інноваційних завдань, які схематично подано на рис.3.6.



Рис. 3.6 Інноваційні завдання плану проектного підрозділу

Джерело: авторська розробка

З метою формування дієвого проектного підрозділу необхідно залучити висококваліфікованих та відповідальних спеціалістів, якому було притаманні креативність, творчий потенціал та здатність до розробки інноваційних продуктів. Істотною перевагою впровадження даного підрозділу у діяльність підприємств є його здатність забезпечити можливість інтеграції науки та підприємства, яка б максимально задовольняла потреби споживачів. Крім того, проектний відділ сприятиме спрощенню процедури прийняття інноваційних рішень на підприємстві та пришвидшенню реалізації нової продукції.

У своїй структурі проектний підрозділ повинен включати персонал цілеспрямований на інноваційний розвиток підприємства. З економічної точки зору та з метою уникнення великих витрат на створення на функціонування даного відділу, на перших етапах до його складу мають входити керівник підрозділу та фахівець з інноваційного розвитку підприємства. Оскільки планується, що проектний підрозділ буде самостійним структурним елементом, то за його керівником буде закріплені певні посадові обов'язки, зокрема такі як:

- створення інноваційних програм та проектів;
- формування маркетингової стратегії відповідно до попиту споживачів та якісних характеристик інноваційної продукції;
- визначення напрямів мінімізації витрат підприємства;
- управління працівниками функціонального підрозділу;
- участь працівників підрозділу у визначенні тактичних та стратегічних планів щодо реалізації інноваційної продукції;
- формування підготовчого плану щодо покращення конкурентних показників інновацій;
- управління процесом дослідження та оцінки базових показників щодо попиту та пропозиції на інноваційну продукцію;
- моніторинг за своєчасним усуненням проблем та недоліків у процесі управління інноваційним розвитком підприємства.

Наступною проблемою, яка спостерігається у діяльності підприємств консервної галузі є незначний показник плинності кадрів, зокрема виробничого персоналу. Для усунення даної проблеми на підприємстві слід було б покращити мотиваційні важелі щодо стимулювання персоналу та удосконалити систему управління розвитком працівників, адже саме персонал є важливим напрямком у системі подальшого управління інноваційним розвитком. Плинність кадрів має негативний вплив на розвиток персоналу та підприємства в цілому, адже той хто має намір звільнитися, не зацікавлений у розвитку на даному підприємстві та проходженні професійного навчання.

Отже, для зниження показника плинності кадрів слід сформуванати якісну систему відбору персоналу, яка передбачатиме, що працівники, які наймаються на роботу повинні відповідати існуючій корпоративній культурі та цінностям підприємства. Крім того, істотним важелем у процесі адаптації працівників є роль керівника. У такому випадку, при влаштуванні працівника на роботу на перший час необхідно закріпити за ним висококваліфікованого працівника чи керівника підрозділу, який став би його наставником. Ще однією причиною плинності робітників є незадоволення розміром заробітної плати. Напрямом усунення даної проблеми є створення нових або удосконалення діючих мотиваційних стимулів персоналу. Для цього необхідно визначити конкретних розмір премій чи надбавок для працівників у разі виконання встановлених виробничих норм чи у разі активної участі у процесі розвитку підприємства.

Для того, щоб покращити діяльність інноваційної складової, необхідно запровадити мотивацію для працівників, які мають інноваційні та креативні ідеї, або є впроваджують їх у дійсність. Тобто для працівників, які запропонують дієве та доцільне інноваційне впровадження, виділити премію до заробітної плати. Проте, слід пам'ятати, що будь-які нововведення є суперечливими тому, що не мають абсолютної обґрунтованості щодо їх економічної доцільності.

Саме тому, процес впровадження інновацій на підприємстві досить часто піддається виникненню конфліктних ситуацій, вирішення яких покладається на керівника підприємства. Так, керівник підприємства повинен вирішувати конфліктні ситуації щодо впровадження інновацій відповідно до таких положень та дій колективу, які наведено на рис. 3.7.

Етапи вирішення конфліктів	Психологічні чинники
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Попереднє самостійне осмислення даного інноваційного впровадження;</li> <li>• Аналіз та оцінка ефективності впровадження не має висвітлюватись виключно з позитивних сторін, керівник має зважити на можливі недоліки та труднощі нововведень;</li> <li>• Керівник повинен підвищувати рівень власних знань під час проведення підготовки з впровадження нововведень;</li> <li>• Необхідне проведення вивчення суспільної думки щодо інноваційного впровадження.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пошук різних шляхів вирішення проблем залучивши колектив;</li> <li>• Заохочення новаторів та їх всебічна підтримка;</li> <li>• Делегування повноважень працівникам для їх підвищення самосвідомості в колективі;</li> <li>• Використання демократичного стилю управління, колективне прийняття рішень та врахування думки підлеглих;</li> <li>• Прийняття участі керівника у справах колективу.</li> </ul>

Рис. 3.7 Процес вирішення керівником конфліктних ситуацій у процесі впровадження інновацій

Джерело: складено автором на основі [14, с.155].

Отже, запропоновані заходи допоможуть підприємству удосконалити систему управління інноваційним розвитком та знизити плинність кадрів на підприємстві. Так, як на підприємствах консервної галузі спостерігається високий рівень технології виробництва продукції та доволі низький рівень освоєння новітніх технологій, в якості стратегії інноваційного розвитку слід обрати стратегію спрямовану на покращення технологій шляхом розширення наявних виробничих потужностей та автоматизації деяких процесів. Таким чином, для проведення науково-дослідних робіт щодо розробки та впровадження інновацій необхідно залучати усі вільні кваліфіковані кадри, чому сприятиме вище запропонована організаційна структура.

Подальша стратегія управління інноваційним розвитком буде

спрямована на формування зовнішніх конкурентних переваг для підприємств на базі впроваджених інновацій та маркетингових дослідженнях, а також на становленні внутрішніх конкурентних переваг відповідно до інноваційного, виробничого та організаційно-управлінського потенціалу підприємства (рис. 3.8).



Рис. 3.8 Стратегія управління інноваційним розвитком підприємства  
Джерело: складено автором за даними підприємства

Стратегія управління інноваційним розвитком спрямована на забезпечення підприємству зовнішніх конкурентних переваг, зокрема прискорення сталого розвитку в сучасних умовах ринку; забезпечення конкурентних переваг на основі високоефективних виробничих технологій та якості продукції; становлення лідерської та стабільної позиції на ринку у

галузі; формування привабливого та оптимального цінового рівня; створення можливостей для суспільного визнання.

Оскільки на підприємствах спостерігається відсутність впровадження інновацій постає потреба в удосконаленні діючого механізму управління інноваційною діяльністю. Модернізована система розробки та впровадження інновацій на підприємстві матиме такий вигляд (рис. 3.9).

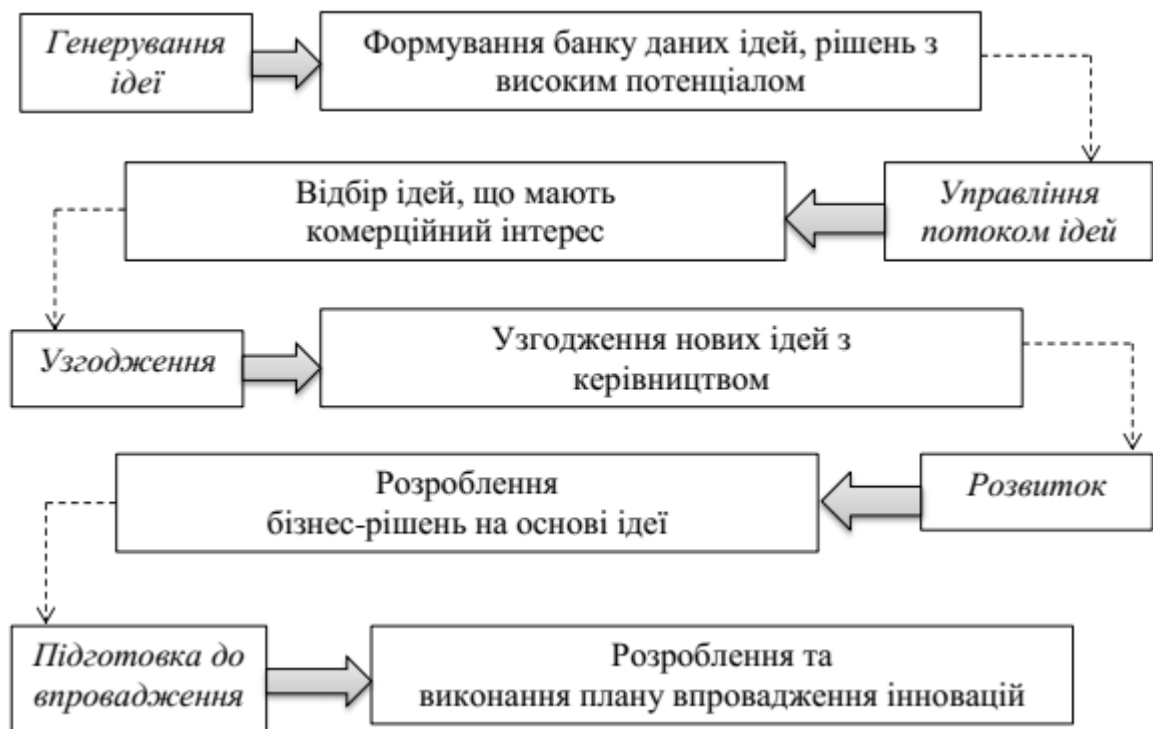


Рис. 3.9 Механізм управління інноваційною діяльністю

Джерело: авторська розробка

На основі вищенаведеного механізму можна визначити основні КРІ, якими є показники фінансування та результативності НДДКР, показники технологічного лідерства, показники ефективності інноваційної діяльності, показники ефективності взаємодії з зовнішніми джерелами розроблення інновацій. В цілому підприємства не проводять дослідження та розробки у сфері інновацій, а впроваджує вже готові інноваційні проекти та вдосконалює рішення на власних потужностях. Таким чином, пропонується впровадження програмного забезпечення для забезпечення потреб обміну знаннями та інформацією відповідно до потреб досліджуваного

підприємства.

Далі необхідно сформувавши основні етапи реалізації механізму управління інноваційним розвитком відповідно до визначених напрямків та КРІ (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями впровадження механізму управління інноваційним розвитком

Напрямок розвитку	Основні заходи	КРІ
Формування системи управління інноваційним розвитком	Розроблення нової системи управління. Розроблення методичної та інформаційної бази. Впровадження механізмів захисту інновацій. Організація контролю результативності впровадження інновацій.	Величина витрат – 20 тис. грн. Терміни виконання проекту – 37 днів Успішність проекту 1,42 Кількість організацій партнерів, задіяних в НДДКР- 2
Взаємодія з ОНТУ	Розроблення та затвердження програми щодо взаємодії з ОНТУ. Залучення ОНТУ та наукових організацій до розроблення та реалізації НДДКР. Укладання договорів/угод про співпрацю. Проходження практики студентами ЗВО	Кількість ЗВО партнерів – 1 Кількість проектів НДДКР, виконаних спільно з ЗВО – 2 Кількість осіб, що навчаються за освітніми спільними програмами – 125
Інновації в бізнес процесах	Розвиток системи управління знаннями на підприємстві Розробка системи управління інноваційною діяльністю. Формування системи планування інновацій.	Обсяги витрат Термін виконання

Джерело: складено автором на основі [37].

Аналізуючи дані таблиці 3.1 можна зробити висновки, що удосконалення механізму управління інноваційним розвитком потребує залучення певних фінансових та кадрових ресурсів. В середньому терміни реалізації запропонованих напрямків складають 10 років та плановій окупності через 2 роки, що в подальшому буде приносити прибутки. Для обґрунтування доцільності інноваційних рішень на підприємстві необхідно удосконалити технологію формування та впровадження інновацій.

Таким чином, основними напрямками удосконалення технології управління інноваційним розвитком підприємств є: покращення показників управління інноваційним розвитком шляхом створення проектного підрозділу на підприємстві внаслідок чого відбуватиметься підвищення рівня інноваційної діяльності підприємства, спрощення процесу прийняття інноваційних рішень, прискорення розробки та впровадження нових технологій; вдосконалення структури підприємства та зменшення плінності кадрів шляхом покращення стимулів для мотивації персоналу, що сприятиме зниженню плінності кадрів, підвищення продуктивності праці. Отже, внаслідок усунення визначених проблем у діяльності та реалізації запропонованих напрямів удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємство зможе забезпечити собі у майбутньому високі показники прибутковості та сталий розвиток компанії загалом.

### **3.3. Доцільності впровадження запропонованих шляхів удосконалення управління інноваційним розвитком підприємств консервної промисловості**

За сучасних умов господарювання діяльність промислових підприємств має бути зорієнтованою на досягнення високих показників інноваційної активності, який можна досягнути шляхом оптимального та цілеспрямованого управління інноваційними потенціалом. Саме обгартування економічної ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства є впливовим компонентом інноваційного аналізу та інструментом направленим на вдосконалення інноваційних процесів та зменшення ризику впровадження інновацій підприємством [64, с. 15].

Загальні показники економічної ефективності дають характеристику темпам управління інноваційним розвитком досліджуваного підприємства та надають можливість розрахунку основних характеристик інноваційної

діяльності. Серед них такі як рентабельність і чиста поточна вартість реалізованих інноваційних проектів за визначений період часу [49].

Під першим показником для визначення економічної ефективності інноваційних проектів слід використовувати рентабельність інновацій, яка характеризує норму прибутку від впроваджених інновацій та обсяги чистого доходу, який отримує підприємство за кожен одиницю вкладених коштів в інноваційні проекти. Інноваційна діяльність загалом спрямована на максимізацію рентабельності інновацій. Проте її зростання є не завжди ключовою метою у процесі управління інноваційним розвитком. Відтак, на етапі прийняття управлінських рішень щодо впровадження інновацій та збільшення інноваційного потенціалу необхідно враховувати стратегічні цілі компанії, її позицію на ринку, переваги та можливості конкурентів, які не завжди прямують до отримання доходу.

Другим показником щодо ефективності управління інноваційним розвитком є чиста поточна вартість реалізованих інноваційних проектів. Даний показник дає змогу оцінити економічну вигоду від здійснення підприємством операційної, інноваційної, інвестиційної та фінансової діяльності, яка обумовлена впровадженням інновацій. Для аналізу ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу і визначення напрямків змін за рахунок реалізації інноваційних проектів підприємств було використано такі кількісні показники, які представлено на рис. 3.9.



Рис. 3.9 Кількісні показники ефективності впровадження інновацій на підприємстві

Джерело: складено автором

Ефективність управління інноваційним розвитком характеризується за допомогою коефіцієнту прогресивності продукції/послуг, який відображає обсяги інноваційної продукції, що відповідає усім стандартам. Загалом, для встановлення стратегічної мети інноваційного розвитку слід використовувати загальні показники, адже вони можуть охарактеризувати ключові тенденції ефективності інноваційної політики досліджуваного підприємства.

На етапі прийняття тактичних рішень слід використовувати більш глибокий аналіз ефективності інноваційної політики розвитку шляхом визначення та розрахунку часткових показників. На основі даного аналізу можна визначити ефективність впроваджених інновацій підприємством та

реальні можливості його інноваційного потенціалу. Процес управління інноваційним розвитком є ефективним лише за тих умов, що на підприємстві відзначатиметься позитивна динаміка зміни загальних і часткових показників, які характеризують і стимулюють впровадження інновацій. У тому випадку, якщо на підприємстві спостерігається зниження темпів зміни основних результативних блоків інноваційного розвитку, це свідчить про неефективне використання політики управління інноваційним розвитком підприємства. Комплексну оцінку управління інноваційним розвитком наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

## Оцінка управління інноваційним розвитком

Показники управління інноваційним розвитком	Роки		
	2021	2022	2023
1	2	3	4
<b>Загальні показники</b>			
Рентабельність інновацій	4,205	6,992	7,864
Чиста поточна вартість впроваджених інновацій, тис. грн.	47179,1	53360,1	67394,4
<b>Часткові показники</b>			
<b>Кількісний аспект ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу</b>			
<i>Зміна на одиницю вкладених коштів:</i>			
середньорічної вартості основних фондів	14,25	21,375	24,412
середньорічної вартості позаоборотних активів	28,25	48,52	59,33
середньорічної вартості нематеріальних активів	0,01741	0,03038	0,05294
середньорічної вартості матеріальних ресурсів	3,058	4,193	5,038
обсягу реалізації	16,536	22,914	28,653
витрат на утримання, експлуатацію устаткування і утримання виробничих приміщень	5,286	7,025	9,636
фінансових припливів	4,542	7,713	11,426
дохід від впровадження інновацій	10,875	15,277	21,357
кількості створених і збережених робочих місць	0,078	0,124	0,337
<b>Якісний аспект ефективності управління інноваційним розвитком</b>			
Коефіцієнт прогресивності інновацій	0,03439	0,01314	0,01925
Фондовіддача	1,177	1,104	1,168
Продуктивність праці	43,204	38,638	45,421
Питома вага висококваліфікованих фахівців у сфері інновацій	0,434	0,449	0,454
Питома вага задач, вирішених за допомогою нових технологій	-	-	-
Коефіцієнт оборотності активів	0,343	0,286	0,268
Коефіцієнт оборотності основних фондів	1,235	1,144	1,277
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,777	0,605	0,683
Коефіцієнт фінансової стійкості	11,998	23,92	28,18

Джерело: складено автором за даними підприємств

Аналізуючи дані представлені в таблиці 3.2 можна зробити висновок про те, що процес управління інноваційним розвитком на підприємствах галузі протягом досліджуваного періоду є нерівномірним. Створення проектного підрозділу на підприємствах галузі передбачає залучення певних фінансових ресурсів. У таблиці 3.3 наведено обсяг річних витрат необхідних для утримання працівників даного відділу.

Таблиця 3.3

## Витрати на заробітну плату проектного відділу

Посада	Кіл-ть осіб	Місячна заробітна плата грн.	Річна заробітна плата, грн.
Керівник проектного відділу	1	10000	120000
Фахівець у сфері розробки та впровадження інновацій	1	8500	102000
<b>Всього</b>			222000

Джерело: складено автором

Аналізуючи дані таблиці 3.3 можна зробити висновок про те, що сумарні витрати на оплату праці працівників проектного підрозділу становлять 222 тис. грн., що становлять 16 % від минулорічного загального фонду оплати праці. Крім того, для ефективної діяльності даного підрозділу необхідно забезпечити його належною матеріально-технічною базою, яка потребує незначних витрат, які наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

## Витрати на матеріально-технічне забезпечення проектного підрозділу

Матеріально-технологічне забезпечення	Кіл-ть, од.	Витрати на одиницю, грн.	Всього витрат, грн.
Меблі: стіл;	2	1200,00	2400,00
стілець;	4	800,00	3200,00
шафа.	1	3000,00	3000,00
Оргтехніка: комп'ютер;	2	8000,00	16000,00
принтер.	1	2500,00	2500,00
Зв'язок: телефон;	1	1000,00	1000,00
інтернет.	1	180,00	180,00
<b>Всього:</b>			28280,00

Джерело: складено автором

Аналізуючи дані таблиці 3.4 можна зробити висновок про те, що загальні витрати на матеріально-технічне забезпечення проектного підрозділу складатимуть 28280 грн. Таким чином, сумарні витрати на впровадження проектного підрозділу складатимуть 250280 грн. Внаслідок впровадження на підприємстві проектного відділу плануються певні обсяги віддачі щодо впровадження інновацій у діяльності підприємства. У перший рік роботи очікується розробка щонайменше 10 пропозицій від проектного підрозділу, які матимуть економічний ефект у розмірі 10 000 грн./рік від економії витрат на утримання відділу. У такому випадку протягом року сумарне зниження витрат становитиме 120000 грн. Протягом другого року діяльності проектного відділу планується розробка щонайменше 15 пропозицій, економічний ефект яких складатиме 150 тис. грн. Протягом третього року очікується напрацювання 20 пропозицій, які матимуть достатній економічний ефект та зменшать сумарні витрати на 200 тис. грн./рік.

Отже, при оптимальному сценарії розвитку та діяльності проектного підрозділу на підприємствах галузі очікується чималі обсяги отримання прибутку від впровадження інновацій. Також впровадження проектного підрозділу у діяльність підприємств дає змогу зменшити фінансові витрати та термін підготовки перспективних пропозицій та обробку інформації, знизити ризики прийняття оманливих рішень шляхом залучення висококваліфікованих фахівців, збільшити потік пропозицій з боку персоналу, здійснити обмін знаннями між працівниками різних підрозділів підприємства. Далі слід розглянути основні витрати на обладнання та послуги щодо запровадження комплексу для зберігання, обміну та використання інформації у процесі управління інноваційним розвитком підприємств (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Вихідні дані для розрахунку прибутковості проекту

Показник	Од. виміру	Рік
----------	------------	-----

		2024	2025	2026
1	2	3	4	5
Витрати на нове обладнання та розробку ПО	тис. грн.	10986,5	–	–
Витрати на обслуговування обладнання	тис. грн.	578,6	7278,55	7278,55
Планові обсяги збільшення реалізації продукції	тис. грн.	35725	41320	50200
Планові обсяги збільшення реалізації продукції	тис. грн.	4400	9200	10420
Виробничі витрати	тис. грн.	915	816	860
Надходження від реалізації	тис. грн.	31700	27200	46000

Джерело: складено автором

Для реалізації запланованого проекту було розраховано прогнозні витрати на реалізацію проекту щодо створення системи збору, обробки та використання даних в механізмі управління інноваційним розвитком (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозовані витрати, тис. грн.

<b>Прогнозні змінні витрати</b>	
Витрати на придбання та обслуговування устаткування	4664
Витрати на розробку програмної частини	70970
Сировина та матеріали	10750
Збутові витрати	6050
<b>Всього:</b>	92434
<b>Прогнозні постійні витрати</b>	
Адміністративні витрати	133000
Енергія на технологічні цілі	93200
Амортизація основних фондів	235162
Витрати на проведення поточного ремонту ОФ (3% від вартості обладнання)	4041
<b>Всього:</b>	465403

Джерело: складено автором

Аналізуючи дані таблиці 3.6 можна зробити висновок про те, що вартість заходів удосконалення механізму управління інноваційним розвитком становить 557837 грн. Програма складається в середньому на 10 років і за прогнозними розрахунками окупиться через 2 роки і в подальшому буде приносити прибутки. Для виконання заходів щодо удосконалення

механізму управління інноваційним розвитком, які було наведено у таблиці 3.1 приблизна вартість витрат становитиме 26820 грн. (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Заходи щодо реалізації напрямків удосконалення механізму управління  
інноваційним розвитком

Назва роботи	Витрати, грн.
Збір статистичних даних та їх обробка	11500
Організація проектної групи	400
Оцінка готовності підприємства до впровадження інновацій за допомогою новітнього обладнання	3850
Оцінка доцільно впровадження інновацій та можливих ризиків	2750
Вибір джерел залучення фінансових ресурсів	170
Оновлення виробничого обладнання	5200
Випробування нових систем	900
Навчання працівників	2050
<b>Всього:</b>	<b>26820</b>

Джерело: складено автором

Аналізуючи показники розраховані у таблиці 3.7 можна зробити висновок, що витрати на реалізацію заходів щодо удосконалення механізму управління інноваційним розвитком становитимуть 26820 грн.

Таким чином, реалізації усіх вище запропонованих напрямів удосконалення процесу управління інноваційним розвитком передбачає залучення чималих фінансових ресурсів, проте уже протягом 2 років, а в деяких випадках і за менший період часу, показує можливість отримання підприємством прибутку.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи для ефективного управління інноваційним розвитком було сформовано організаційно-економічний механізм, який містить визначений підприємством комплекс цілей та наявність ресурсів, сформовані економічні показники для оцінки

результативності механізму та належне інформаційне забезпечення. На основі чого було визначено основні його принципи, функції та засоби спрямовані на забезпечення максимально ефективного управління інноваційним розвитком досліджуваного підприємства. Внаслідок впровадження запропонованого механізму підприємства галузі матиме змогу підвищити рівень інноваційної активності підприємства внаслідок комплексного використання організаційної, економічної та інноваційної складових шляхом переведення інноваційного розвитку у режим покращених змін.

На основі аналізу фінансових показників та проблем у діяльності було визначено подальші напрямки удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємства. Серед них такі як реорганізація та удосконалення діючої структури підприємства; зменшення плинності кадрів мотиваційними важелями; створення на базі підприємства проектного підрозділу, який відповідати за розробку та впровадження інновацій; формування модернізованої стратегії управління інноваційним розвитком та впровадження механізму управління інноваційною діяльністю.

Таким чином у разі усунення визначених проблем у діяльності та реалізації запропонованих напрямів удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємство зможе забезпечити собі у майбутньому високі показники прибутковості та сталий розвиток компанії загалом. Першими кроками до удосконалення процесу управління інноваційним розвитком на підприємстві мають бути модернізовані бізнес процеси спрямовані на здійснення інноваційної діяльності підприємства, управлінська структура для забезпечення розвитку інноваційної діяльності та підприємства в цілому.

Відповідно до наведених рекомендацій було представлено обґрунтування доцільності впровадження запропонованих шляхів удосконалення управління інноваційним розвитком, яке показало, що за умови оптимальної реалізації даних напрямків підприємство зможе

покращити показники інноваційного потенціалу, активізувати інноваційну діяльність та отримати чималі обсяги прибутку від впровадження інновацій.

## ВИСНОВКИ

Сучасний інноваційний процес на підприємстві характеризується тісним взаємозв'язком стратегічного та інноваційного управління [4]. Інноваційна діяльність підприємств пов'язана з безперервним впровадженням інновацій, адаптація яких потребує різноманітних перетворень - організаційних, економічних, виробничих. Звідси для успішного досягнення поставлених інноваційних цілей необхідний новий підхід до управління змінами інноваційного характеру [45].

У процесі дослідження було встановлено, що управління інноваційним розвитком підприємства є об'єктивним, цілеспрямованим, динамічним і збалансованим процесом, спрямованим на якісно новий синергетичний стан інноваційних напрямів управління організаційним, економічним та виробничим розвитком, реалізація яких має здійснюватися відповідним комплексним механізмом.

У першому розділі магістерської роботи було вивчено економічну сутність інновацій та інноваційної діяльності, основні характеристики управління інноваційним розвитком підприємства. На основі проведеного дослідження наукової літератури було встановлено, що ефективне управління та використання інноваційних можливостей підприємства сприяє цілеспрямованому та бажаному інноваційному розвитку, який формується відповідно до цілей та потреб підприємства.

Розглянуті методи управління інноваційним розвитком підприємства показали, що провідну роль у процесі управління інноваційним розвитком відіграють саме економічні методи, адже вони можуть здійснювати прямий та прямо-опосередкований вплив на діяльність компанії.

Вивчивши та проаналізувавши сучасні технології управління та організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємства можна зробити висновок, що процес управління характеризується проходженням чотирьох фаз життєвого циклу підприємства. У той же час,

ефективність механізму залежить від рівня впливу соціально-економічних факторів та факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Аналізуючи наведений механізм було виокремлено основні інструменти та показники, що забезпечують оцінку організаційно- економічного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства.

На основі проведених досліджень у першому розділі було визначено ключові інструменти та показники, які мають змогу попередити про необхідність своєчасного вдосконалення стратегії інноваційного розвитку, оцінити інноваційний потенціал та встановити можливості і ресурси підприємства у процесі впровадження інновацій.

Другий розділ магістерської роботи було присвячено дослідженню процесу управління інноваційним розвитком на підприємствах консервної галузі.

Оскільки другий розділ передбачає проведення оцінки інноваційного потенціалу підприємства було здійснено оцінку інноваційних можливостей підприємства за допомогою PEST, SNW та SWOT-аналізу, які дали змогу визначити подальші стратегії та перспективи. Результати аналізу свідчать про те, що діяльність підприємств не є досить ефективною навіть попри прибуткове становище. Таким чином, для подальшого успішного функціонування підприємству необхідно впроваджувати інновації та освоювати нові виробничі технології, які б дозволили виробляти нові види продукції більш високої якості при мінімальних витратах.

Третій рекомендаційний розділ магістерської роботи було присвячено формуванню організаційно-економічного механізму, який охоплює комплекс цілей та ресурсів підприємств, економічні показники для оцінки результативності механізму та інформаційне забезпечення.

Слід зазначити, що критерії ефективності механізму управління інноваційним розвитком підприємства доцільно виділити у межах кожного блоку управління, саме критерієм ефективності організаційного блоку управління виступатиме показник ділової активності підприємства,

критерієм економічного блоку - показники платоспроможності, критерієм виробничого блоку - показники конкурентоспроможності. На основі вищевикладеного виникає потреба побудови концепції механізму управління інноваційним розвитком підприємства.

На основі аналізу фінансових показників та проблем було сформовано шляхи удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємства. Таким чином, пріоритетними напрямками є реорганізація діючої структури підприємства, зниження плинності кадрів, створення проектного відділу, формування удосконаленої стратегії управління інноваційним розвитком та впровадження механізму управління інноваційною діяльністю.

Таким чином, при реалізації запропонованих рекомендацій та обґрунтування щодо доцільності впровадження запропонованих шляхів удосконалення управління інноваційним розвитком зможе покращити показники інноваційного потенціалу, активізувати інноваційну діяльність та отримати чималі обсяги прибутку від впровадження інновацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навч. посіб. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
2. Абрамова А.С., Марич М.Г., Попова Л.В. Кредитне забезпечення інноваційного розвитку економіки банківськими установами в Україні // Проблеми і перспективи економіки і управління. 2019. № 2 (18). С. 181-189.
3. Баданюк О. В. Інноватика туристичного бізнесу і розвитку економіки вражень. Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали І Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (17 листопада 2020 р., м. Київ) / за заг. ред. О. М. Ніфатової. – Київ : КНУТД, 2020. С. 434-437.
4. Безус А.М., Шафранова К.В., Безус П.І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. Інвестиції: практика та досвід №8, 2018. С.22-25
5. Безус А.М. Фактор впливу на формування та реалізацію інноваційної стратегії підприємства. Науковий вісник. Серія «Економіка». - 2014 - Вип. 1– С.61-69.
6. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. Економіка АПК. 2017. № 5. С. 65-72.
7. Волощук Ю.О. Модернізація агропромислових підприємств в контексті неоіндустріалізації : монографія. Житомир : Видавництво ЖНЕУ, 2019. 364 с.
8. Визначення професійних компетентностей фахівців як складової формування оптимальної стратегії розвитку трудових ресурсів / С. М. Макаренко та ін. Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпро: ПДАБА, 2017. № 127. С. 150–161.
9. Ганущак-Єфіменко Л. М., Гончаренко І. М., Крахмальова Н. А.,

Шкода М. С. Формування інноваційної інфраструктури для забезпечення розвитку стратегічних пріоритетів України. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації»: тези доповідей (Київ, 10.11.2020). Київ: КНУТД, 2020. С. 17–18.

10. Гарафонова О. І., Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. Бізнес Інформ. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2019. №9. С. 110–116.

11. Гарафонова О. І., Токовенко А. М. Інноваційна стратегія підприємства: особливі підходи до формування в сучасних умовах розвитку ресторанної сфери в Україні. Бізнес Інформ. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2018. №11. С. 327–332.

12. Гончар О. І. Управління витратами операційної діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 4. С. 154–157.

13. Гончар О. І. Формування комплексу елементів інноваційного забезпечення механізму управління потенціалом підприємства. Актуальні питання комплексного оцінювання інноваційної діяльності промислових підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ. 2017. С. 218–272.

14. Горошанська О.О. Формування системи забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конференції, 18 травня 2021 р. у 2-х ч. Ч. 1 / редкол.: О.І. Черевко та ін.; Харківський держ. ун-т харч. та торгівлі. - Харків: ХДУХТ, 2021. – С. 172-173.

15. Готра В. Особливості формування державної інноваційної політики в умовах євроінтеграції. Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом/Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (17-18 квітня 2019 р.).– Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2019. С. 36-39.

16. Готра В.В., Синявська Я.М., Організаційно-економічні аспекти формування інтегрованого інноваційного підприємництва в сучасних умовах. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки, 2019. № 5 (139). С. 59-66.

17. Гринькевич О. С., Квак С. А. Аналіз інноваційної діяльності підприємств з використанням міжнародних і національних індикаторів. Формування ринкової економіки в Україні, 2020. Вип. 42. С.27–39

18. Грищенко І. М. Інноваційні підходи до забезпечення взаємодії науки з наукоємним бізнесом і вищою освітою як чинник підвищення якості освіти // Легка промисловість. – 2017.

19. Гудзь О.Є. Банківське кредитування інноваційного розвитку підприємств: можливості та ризики // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. С. 12-19.

20. Дискіна А.А., Богаченко Я.В. Напрями стимулювання інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 582–585.

21. Дмитрієва О.І. Державне регулювання інноваційного розвитку транспортної інфраструктури: теорія, методологія, практика: Монографія / О.І. Дмитрієва – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. – 368.

22. Довбуш В.І., Щур Т.В., Удосконалення управління економічною стійкістю малих підприємств на ринку інновацій: Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи», КНУТД, 2018. С.303-306

23. Євтушевська О.В. Комерціалізація інноваційних розробок у контексті сприйняття споживачами товарів-новинок. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 2. С. 38-41.

24. Жалдак, Г.П. Основи формування соціально-економічного механізму інноваційного розвитку промислових підприємств. 2014. № 3. Вип. 3. С. 43 – 46.

25. Завідна Л. Д. Стратегічний аналіз та його роль в системі управління

підприємством. Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 3. С.60-64.

26. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 5 грудня 2012 року № 3715-VI. // ВВРУ. 2012. № 19-20. С. 166.

27. Закон України «Про інноваційну діяльність» [за станом на 4 липня 2002 р. №40-ІУ // ВВРУ. 2002. № 36. С. 266.URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

28. Зарічна О. В. Стимулювання розвитку інноваційного підприємництва на засадах транскордонного партнерства / О. В. Зарічна // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2018. № 5 (127). С. 31-40.

29. Захарова Т. М. Інноваційна політика держави та принципи її регулювання. URL: <http://intkonf.org/zaharova-tv-innovatsiyna-politika-derzhavita-printsipi-yiyiregulyuvannya/>

30. Захарченко Н. В. Обґрунтування стратегічних інноваційноінвестиційних рішень в управлінні високотехнологічним виробництвом: моногр. О.: Бахва, 2017. 488 с.

31. Іванишин В.В., Стельмашук А.М. Інституційно-інноваційний розвиток сільських територій та громад як стратегічний пріоритет економічної безпеки держави і конвергенції її до стандартів ЄС. Інноваційна економіка. 2019. №5-6. С. 5-14.

32. Ігнатко М. Зарубіжний досвід активізації інноваційної діяльності агропромислового виробництва. Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом. Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (17-18 квітня 2019 р.).Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2019. С. 47-50.

33. Ілляшенко С. М. Маркетинг знань в управлінні стратегіями інноваційного розвитку промислового підприємства Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти : кол. монографія / заг. ред. Є. В. Ромат, С. Ф. Смерічевський. Київ : Студцентр, 2021. Розд. 2. С. 120-137.

34. Ілляшенко Н.С. Управління випереджаючим інноваційним

розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Територія, 2019. 504 с.

35. Кваша О. С. Інноваційний розвиток економіки України: світовий досвід та рекомендації для України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 150-154

36. Карпенко А.В., Кононенко Ю.С. Стратегічне значення комерціалізації для інноваційного розвитку національної економіки. Економіка і організація управління. 2017. № 1 (25). С. 190-201.

37. Кащена Н.Б., Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі, Підприємництво та інновації, 2020 №11-2. С.37-43

38. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства / Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 4-1. С. 146-150.

39. Коваленко О. М. Станіславик О. В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Економічний форум. 2017. № 2. С. 223–231.

40. Коваленко О. М., Станіславик О. В., Моргунова Т. І. Особливості управління інноваційним процесом на підприємстві. Економіка. Фінанси. Право. 2018, № 8. С. 4–8.

41. Колісник Р. М. Сутність та основні принципи формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2021. Вип. 1 (14). С. 66–72.

42. Косенко О.П. Комерціалізація інтелектуально-інноваційних технологій: монографія. – Х. : НТУ «ХП», 2015. – 599 с.

43. Костерін Д. Д., Олійник Н. М., Макаренко С. М. Особливості інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості України. Молодь

– науці і виробництву – 2018: Інноваційні технології легкої промисловості: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. Херсон: ХНТУ, 2018. С. 83–85.

44. Крахмальова Н.А., Цикал. А.П., Удосконалення процесу впровадження інноваційних технологій на підприємстві, Матеріали конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа" Студентські підприємницькі ініціативи», КНУТД, 2020. С. 196-201

45. Крисько Ж. Л. Управління економічною стійкістю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання. Миколаїв, 2016. Випуск № 10. С. 399–403.

46. Латкіна С. А., Олійник Н. М., Стегалюк Є. С. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств. Сучасний стан легкої і текстильної промисловості: інновації, ефективність, екологічність: Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції. Херсон: Видавництво ХНТУ, 2017. С. 15–17.

47. Легомінова С. В. «Ідеогенез категорії стійкого інноваційного розвитку в аспекті формування конкурентних переваг підприємства» - Науковий вісник Ужгородського національного університету - Випуск 15, частина 1. 2017 рік

48. Лепейко Т. І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 1. С. 143–150.

49. Лященко О.В. Проблеми оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства. Економічний вісник Донбасу № 2 (20). 2010. С. 176 180.

50. Макаренко С. М. Формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2021.

51. Макаренко С. М. Дослідження особливостей розвитку промислових підприємств. «Інтелект XXI». 2020. № 4. С. 37–41.

52. Макаренко С. М. Теоретико-методологічні та прикладні засади

формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2020. 234 с.

53. Маркіна І. А., Більовська О. О., Ганженко Д. О. Методологічні засади потенціалу підприємства та його структуризація. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Серія: Економічні науки. Чернівці: ПБКФ «Технодрук». 2017. Вип. 4 (68). С. 108-119.

54. Маркіна І. А., Семич Н. І., Дячков Д. В. Організаційно-економічний механізм управління інформаційним потенціалом підприємства. Економічний форум. 2016. Вип. 2. С. 175-181.

55. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Хорошко Д. Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 3 (26). С. 76-81.

56. Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо- і макрорівнях: монографія / Ун-т ім. Альфреда Нобеля ; за наук. ред. І. В. Тараненко . - Дніпро : Ун-т ім. А. Нобеля, 2017. - 284 с.

57. Мартиненко М. В. Управління розвитком підприємства в умовах інноваційної знання-орієнтованої економіки // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2018. Вип. 94. С. 36-46.

58. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Система оцінки показників інноваційного потенціалу промислового підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=298>.

59. Михайленко О. В. Формування стратегії розвитку підприємства / О. В. Михайленко, Б. О. Ременюк // Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 3-2. С. 34-39.

60. Мохонько Г., Клименко К. Стан розвитку інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості в Україні. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. І Міжнародної наук.-

практ. конф., 23 квіт. 2020 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 184–185.