Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Формування мотиваційних засад інноваційної діяльності на підприємстві

ШИФР КРБ. МІЛ.1.108-03.6.3

Здобувачка Світлана ГУРСЬКА

Керівник к.т.н., доц. Ганна ПАЛВАШОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол № 14

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	перший (бакалаврський)
Спеціальність	073 – Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ
_____
(підпис)
“ 10 ” 06 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачу вищої освіти
Світлані ГУРСЬКІЙ

1. Тема роботи: «Формування мотиваційних засад інноваційної діяльності на підприємстві» затвердженою наказом по університету від 29.02.2024 р. № 108-03.

2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 06.06.2024 р.

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

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Вступ. Розділ 1 Теоретико-методичні аспекти мотивацій в інноваційній діяльності. 1.1 Концептуальні підходи до мотивації в інноваційній діяльності підприємства.1.2. Методи мотивації інноваційної діяльності персоналу на різних етапах життєвого циклу організації. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз інновваційної діяльності підприємств кондитерської галузі. 2.1. Тенденції розвитку кондитерського ринку в Україні та Світі. 2.2. Аналіз внутрішнього середовища ЗАТ «Одесакондитер». 2.3 Оцінювання рівня інноваційної активності ЗАТ «Одесакондитер». Висновки до розділу 2. Розділ 3 Шляхи використання мотивації для вдосконалення інноваційної діяльності. 3.1. Пропозиції щодо оцінки впливу мотиваційних важелів на інноваційну активність персоналу підприємств кондитерської галузі. 3.2. Розробка нового кондитерського виробу для ЗАТ «Одесакондитер». Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових

креслень) таблиць 10, рисунків 18.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Сергова Т.О		

7. Дата видачі завдання 12.02.2024 р.

Керівник _____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02.24-10.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	11.03.24-13.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03.24-25.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	26.03.24-16.04.24	виконано
5	Розробка проектного розділу	17.04.24-02.05.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.24-07.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	03.05.24-07.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.24-16.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.27-19.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.24-24.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.24-24.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.24-31.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.24-04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.24-10.06.24	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.24-22.06.24	

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 _____ Світлана ГУРСЬКА

підпис

АНОТАЦІЯ

Успіх інноваційної діяльності компанії залежить не тільки від фінансових і матеріальних можливостей, а й від уміння співробітників освоювати нові технології і їх прагнення досягати високих результатів. З ростом інноваційної спрямованості в діяльності компаній відбувається переоцінка цінностей, зміна мотивацій і стимулів у співробітників, що робить природним регулярне розуміння теоретичних підходів, щоб вносити необхідні зміни в існуючу мотивацію. Для успішного освоєння інновацій необхідно приділяти особливу увагу питанням мотивації, оскільки створити продукт з новими якостями можуть тільки співробітники, зацікавлені в роботі. Інноваційна парадигма розвитку країни вносить корективи в усі види діяльності, але найбільше у діяльність тих, хто створює, впроваджує та використовує інновації. Кадри – домінуюча складова інноваційного розвитку кожного підприємства. Вони, є головною складовою такого розвитку і його основним ресурсом. Адже інновації створюють саме висококваліфіковані та талановиті працівники. Тому ціннісно-мотиваційну сферу особистості ми вважаємо потенційним джерелом інноваційно-активної поведінки, а механізм мотивації інноваційної діяльності – найважливішою складовою її інтенсифікації. Тому аналіз впливу мотиваційних важелів на інноваційну активність персоналу підприємств кондитерської галузі є досить актуальним.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо мотивації інноваційної діяльності. У роботі охарактеризовано концептуальні підходи до мотивації в інноваційній діяльності фірми; проведено оцінку методів мотивації інноваційної діяльності персоналу на різних етапах життєвого циклу організації; здійснено оцінку організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства; досліджено питання управління інноваційним розвитком підприємства та оцінку інноваційного потенціалу підприємства; запропоновано способи, за допомогою яких мотивація може бути використана для поліпшення інновацій.

Об’єктом дослідження є процес мотивації в інноваційній діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні основи, методичні визначення та практичні рекомендації щодо формування мотиваційної стратегії в інноваційній діяльності.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 78 сторінок, 29 таблиць, 5 рисунків. Перелік посилань нараховує 38 найменувань.

Ключові слова: мотивація, інновації, кондитерський ринок, конкуренція, механізм.

SUMMARY

The success of the company's innovative activity depends not only on financial and material capabilities, but also on the ability of employees to master new technologies and their desire to achieve high results. With the growth of innovative orientation in the activities of companies, there is a revaluation of values, a change in motivations and incentives of employees, which makes it natural to regularly understand theoretical approaches in order to make the necessary changes in the existing motivation. For the successful development of innovations, it is necessary to pay special attention to issues of motivation, since only employees interested in work can create a product with new qualities. The innovative paradigm of the country's development makes adjustments in all types of activities, but most of all in the activities of those who create, implement and use innovations. Personnel is the dominant component of the innovative development of every machine-building enterprise. They are the main component of such development and its main resource. After all, innovations are created by highly qualified and talented employees. Therefore, we consider the value-motivational sphere of the individual as a potential source of innovative and active behavior, and the mechanism of motivating innovative activity is the most important component of its intensification. Therefore, the analysis of the influence of motivational levers on the innovative activity of personnel of enterprises in the confectionery industry is quite relevant.

The purpose of the qualification work is the development of theoretical and methodological foundations and the development of practical recommendations regarding the motivation of innovative activity. In the work: conceptual approaches to motivation in the innovative activity of the firm are characterized; an evaluation of the methods of motivating the innovative activity of personnel at various stages of the organization's life cycle was carried out; an assessment of the organizational support of the innovative activity of the enterprise was carried out; the issue of management of innovative development of the enterprise and assessment of the innovative potential of the enterprise were investigated; ways by which motivation can be used to improve innovation are suggested.

The object of research is the process of motivation in innovative activity.

The subject of the research is theoretical foundations, methodological definitions and practical recommendations for the formation of a motivational strategy in innovative activities.

The bachelor's thesis contains 78 pages, 29 tables, and 5 figures. The list of links includes 38 names.

Key words: motivation, innovation, confectionery market, competition, mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ 11
1.1 Концептуальні підходи до мотивації в інноваційній діяльності підприємства 11
1.2. Методи мотивації інноваційної діяльності персоналу на різних етапах життєвого циклу організації 19
Висновки до розділу 1 25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ 27
2.1. Тенденції розвитку кондитерського ринку в Україні та Світі 27
2.2. Аналіз внутрішнього середовища ЗАТ «Одесакондитер» 35
2.3 Оцінювання рівня інноваційної активності ЗАТ «Одесакондитер» 46
Висновки до розділу 2 50
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 52
3.1. Пропозиції щодо оцінки впливу мотиваційних важелів на інноваційну активність персоналу підприємств кондитерської галузі 52
3.2. Розробка нового кондитерського виробу для ЗАТ «Одесакондитер» 62
Висновки до розділу 3 71
ВИСНОВКИ 73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 75

ВСТУП

Успіх інноваційної діяльності компанії залежить не тільки від фінансових і матеріальних можливостей, а й від уміння співробітників освоювати нові технології і їх прагнення досягати високих результатів. З ростом інноваційної спрямованості в діяльності компаній відбувається переоцінка цінностей, зміна мотивацій і стимулів у співробітників, що робить природним регулярне розуміння теоретичних підходів, щоб вносити необхідні зміни в існуючу мотивацію. Для успішного освоєння інновацій необхідно приділяти особливу увагу питанням мотивації, оскільки створити продукт з новими якостями можуть тільки співробітники, зацікавлені в роботі. Інноваційна парадигма розвитку країни вносить корективи в усі види діяльності, але найбільше у діяльність тих, хто створює, впроваджує та використовує інновації. Кадри – домінуюча складова інноваційного розвитку кожного підприємства. Вони, є головною складовою такого розвитку і його основним ресурсом. Адже інновації створюють саме висококваліфіковані та талановиті працівники. Тому ціннісно-мотиваційну сферу особистості ми вважаємо потенційним джерелом інноваційно-активної поведінки, а механізм мотивації інноваційної діяльності – найважливішою складовою її інтенсифікації. Тому аналіз впливу мотиваційних важелів на інноваційну активність персоналу підприємств кондитерської галузі є досить актуальним.

Аналіз актуальних досліджень і публікацій. Серед вітчизняних вчених найбільших успіхів у розробці проблем мотивації досягли Д. Богиня, О. Бугуцький, І. Грузіна, В. Геєць, Г. Дмитренко, О. Єсков, А. Колот, Т. Лепейко, П. Маковєєв, В. Степанов.Цікаві роботи Н.О. Волгіна, Б.М. Генкіна, А. Маршалла, Г.П. Самаріна, О.Л. Свєнціцького. Особливий внесок в розробку проблем мотивації внесли зарубіжні вчені, такі як П. Друкер, В. Зігерт, Л. Ланг, Д. Макгрегор, М. Мескон, В. Оучі, Е. Мейо.

Незважаючи на безліч розробок в області мотивації, концептуальні принципи, починаючи від мотивації співробітників і закінчуючи

інноваційною діяльністю в компанії, ще недостатньо розроблені.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо мотивації інноваційної діяльності. Реалізація поставленої мети включає в себе наступні завдання:

– охарактеризувати концептуальні підходи до мотивації в інноваційній діяльності фірми;

– провести оцінку методів мотивації інноваційної діяльності персоналу на різних етапах життєвого циклу організації;

– провести оцінку організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства;

– проведення дослідження з питань управління інноваційним розвитком підприємства та оцінку інноваційного потенціалу підприємства;

– запропонувати способи, за допомогою яких мотивація може бути використана для поліпшення інновацій.

Об’єктом дослідження є процес мотивації в інноваційній діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні основи, методичні визначення та практичні рекомендації щодо формування мотиваційної стратегії в інноваційній діяльності.

В роботі використовувались такі методи дослідження, як як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: аналізу, синтезу і формалізації (для з’ясування сутності, складу та структури процесу управління якістю), метод прогнозування (для виявлення стану хлібопекарської галузі в Україні), використано системний підхід (для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Одеський хлібозавод №4» результатів виробничо-господарської діяльності), статистичний метод (при обробці та систематизації статистичних даних), табличний метод (для графічного відображання результатів досліджень).

Інформаційно-нормативною базою є матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з

тематики досліджень, звітність ТОВ «Одеський хлібозавод №4», Internet.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає в практичних рекомендаціях щодо підвищення мотивації працівників до інноваційної діяльності на підприємстві. Зокрема, запропоновано впровадження системи стимулювання, яка включає матеріальні та нематеріальні винагороди, визнання досягнень, створення можливостей для професійного розвитку та кар'єрного ростувиз

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні теоретичні та практичні положення й результати наукового дослідження доповідались та одержали схвалення на 84-ї науковій конференції науково-педагогічних працівників ОНТУ(м. Одеса, 23–26 квітня 2024 р.). «Формування мотиваційних засад інноваційної діяльності на підприємстві»// Седікова І. О., Палвашова Г. І., Гурська С.А. .

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Концептуальні підходи до мотивації в інноваційній діяльності підприємства

Інноваційна діяльність на підприємстві залежить не тільки від фінансових і матеріальних можливостей, а й від якості управління. Управління реалізується через функції прогнозування, планування, організації, координації, контролю і мотивації. Як показує практика, мотивовані фахівці є фактором успіху компанії сьогодні. Ця тема особливо актуальна для інновацій. Особливість інновації полягає в тому, що вона складається з великої кількості етапів, на яких результат функціонування попереднього етапу лягає в основу початку наступного етапу. Кожен етап має свою форму організації, мету, особливості управління і певний контингент співробітників. Це виражається в підходах до мотивації співробітників. Зображений. На рисунку 1.1 представлений графік інноваційної активності по відношенню до мотиваційних теорій. Формулювання концепції нового продукту здійснюється виходячи з незадоволених потреб споживачів з урахуванням факторів зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей компанії. До факторів зовнішнього середовища відносяться: політична стабільність в суспільстві, прозорість податкової системи, рівень розвитку ринку праці. На процес формулювання нового продукту впливають фактори внутрішнього стану компанії, такі як dem система управління, розвиток соціальної сфери фірми, кваліфікація співробітників і фінансові можливості фірми.

Етапи формулювання концепції нового продукту і створення

прототипу вимагають особливої уваги з боку розробників системи мотивації. У найзагальнішому вигляді під мотивацією людини розуміється «сукупність рушійних сил, які змушують людину здійснювати певні дії. Ці сили розташовані зовні і всередині людини і спонукають її здійснювати певні дії свідомо чи несвідомо.[14] Тобто мотивація – «це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину діяти, встановлювати межі, встановлювати форми діяльності, давати цій діяльності напрямок на досягнення цілей організації» [16].

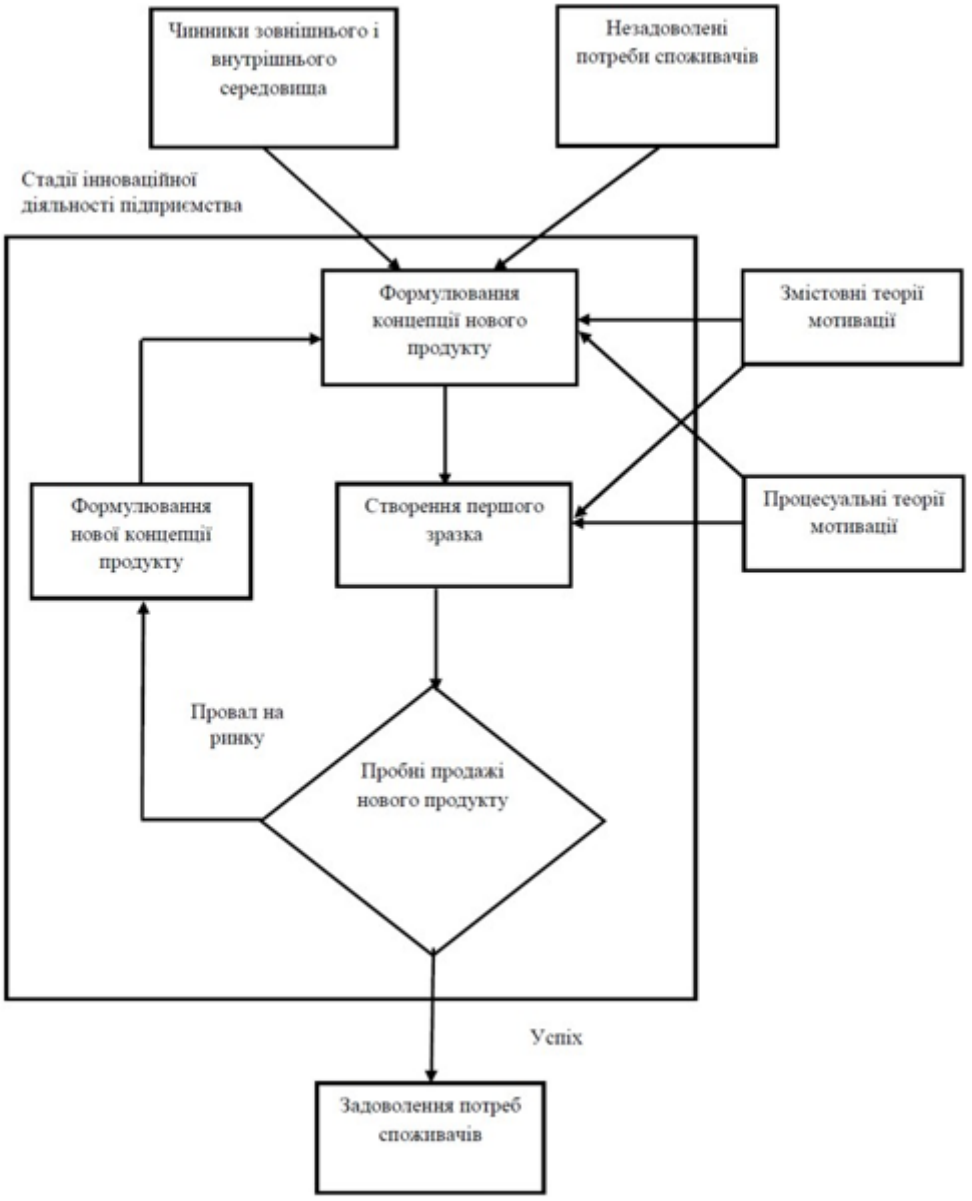

Рис. 1.1. Взаємозв’язок етапів інноваційної діяльності підприємства і теорій мотивацій

Джерело: розроблено автором

Проблемам мотивації професійної діяльності присвячено багато робіт відомих вчених підкреслює важливість цієї проблеми. Т. Лепейко розглядає мотивацію як «серце управління» [27]. Ефективне управління нерозривно пов'язане з розумінням мотивації співробітників. Тільки володіючи вичерпною інформацією про те, що мотивує працівника і що спонукає його діяти, можна розробити гідні методи управління. Сьогодні керівник має широкий арсенал засобів впливу на мотивацію конкретного співробітника, і кількість методів продовжує зростати.

Що стосується умов управління, то В. Врум і Е. Дічі виділяють три різні концепції мотивації професійної діяльності [26]. Перша «патерналістська» концепція передбачає, що чим більше співробітників буде винагороджено, тим старанніше вони будуть працювати. Розмір винагороди не залежить від продуктивності праці та індивідуальних професійних якостей працівника. Як показує практика, такі заохочення надають певний ефект: вони роблять роботу в конкретній компанії більш привабливою і знижують плинність кадрів. Однак існує мало доказів того, що такий загальний підхід до компенсації має прямий вплив на продуктивність працівників, творчу та професійну продуктивність. Відсутність позитивного взаємозв'язку між задоволеністю співробітників і продуктивністю свідчить про низьку ефективність «патерналістського» підходу.

Дві інші мотиваційні концепції відомі як змістовна і процесуальна теорії. Змістовні теорії мотивації спрямовані на виявлення потреб, які спонукають людину до дії. Найбільш відомими є теорії А. Маслоу, Д. Макклеланда, К. Альдерфера, Ф. Герцберга. Як на початку, в 40-50 рр. розробили теорії, засновані на причині поведінки (тобто потребах), а пізніше, в 60-х роках, почали вивчати і аналізувати сам процес поведінки людини. Ці теорії називалися процесуальними і включали: теорія справедливості Д. Адамса (1965); теорія цілепокладання Е. Локка (1968); комплексна теорія Портера-Лоулера (1968); теорія «X-Y» Д. Мак-Грегора (60-ті роки); теорія З

В. Оучі (1981).

Теорія мотивації А. Маслоу (1954) дозволяє аналізувати тенденцію до інновацій відповідно до покладеної на неї ієрархії потреб. На нижній рівень А. Маслоу помістив фізіологічні потреби, в середину - соціальні і вінчає ієрархію потреб у творчості і самовираженні. Такі характерні лише для етапів формулювання концепції нового продукту і створення прототипу. На співробітника завжди впливає цілий ряд потреб, які можуть бути згруповані в різні групи і організовані за принципом ієрархії. У зв'язку з цим дуже важливо визначити потреби молодшого співробітника за допомогою анкети. За результатами опитування підбираються відповідні мотиваційні заходи для підвищення зацікавленості працівників у своїй професійній діяльності .

Висновки А. Маслоу про динаміку потреб, про способи актуалізації потреб мають практичну цінність. Відповідно до теорії, більш високі прагнення реалізуються при задоволенні більш низьких потреб. З точки зору прийняття управлінських рішень, це означає, що якщо працівник стурбований проблемами збереження роботи, довірившись гарантіям роботи, на його більш високі потреби можна покластися. Саме завдяки А. Маслоу він розрізняв творчі потреби і потреби в самовираженні, але його теорія не може адекватно пояснити поведінку співробітників, зайнятих інноваціями. Перевага цієї теорії полягає в тому, що вона дає відправні точки для практичних заходів з організації та стимулювання співробітників відповідно до домінуючого рівня їх потреб. Недоліком цієї теорії є той факт, що різні люди мають різні структури особистості і, отже, різні структури потреб. Таким чином, для працівників з творчими нахилами переважає потреба в самореалізації, незважаючи на низьке задоволення фізіологічних потреб. У більшості фахівців в області інновацій може бути виражено відразу кілька груп потреб, а визначити першу досить складно.

Американський вчений К. Альдерфер намагався прояснити і творчо розвинути теорію ієрархії потреб А. Маслоу. Помітивши відсутність ясності в відмінностях між певними групами потреб в теорії Маслоу, він виділив

всього три групи потреб: «потреби існування (існування), до яких він відносив фізіологічні потреби; соціальні потреби (зв'язок) і потреба в повазі; потреби особистісного зростання, тобто потреба в самореалізації та участі керівництва» [49].

На відміну від теорії А. Маслоу, яка стверджувала мотивуючий ефект потреб тільки тоді, коли він йшов знизу вгору, теорія К. Альдерфера допускає, що п'яниця може йти в обидва боки. Це твердження має практичну цінність і може бути використано в якості мотивації для інновацій. При розробці заходів по мотивації працівників до інновацій має сенс використовувати теорію мотиваційних потреб Д. Макклелланда (1961), яка прагне виявити найважливіші з «вторинних потреб», які розкриваються в умовах достатньої матеріальної забезпеченості. Відповідно до цієї теорії, працівник може задовольнити три основні потреби: влада, успіх, приналежність. У всіх співробітників різні потреби в силі і успіху. Однак у різних працівників ці потреби виражаються по-різному або існують в певних комбінаціях [49]. Те, як вони поєднуються, залежить від вроджених якостей, особистого досвіду, поведінкової культури, ситуації.

Макклелланд підкреслив легітимність мотиву успіху як більшої мотивації для підприємництва та інновацій, а також довів, що більший прогрес в економіці досягається тоді і там, де працівники явно стимулюються до досягнення мети. На його думку, орієнтований на успіх співробітник зазвичай хоче самостійності, регулярно намагається отримати інформацію про конкретні результати своєї роботи, більш організований, здатний передбачати і планувати свої дії. Винагороду такий працівник отримує не стільки за виконану роботу, скільки за сам робочий процес, особливо його успішне завершення. На етапі створення прототипу використання цього типу працівників приносить велику користь і сприяє успіху інновацій.

Для мотивації інновацій важлива теорія атрибуції Ф. Хайдера (1958). Суть його полягає в аналізі точки зору людини на причини і мотиви поведінки оточуючих. Успіх або невдача в даному випадку обумовлена

чотирма факторами: навичками і зусиллями (внутрішньо контрольовані фактори), неконтрольованими факторами є складність завдання і везіння. Теорія атрибуції показує ставлення людини до цих факторів, особливо неконтрольованих, які, на відміну від контрольованих, є нестійкими. Відповідно до цієї теорії, важливий не сам фактор, а ставлення до нього співробітника, його вміння реально оцінювати свої сили і робити правильні висновки як в перемогах, так і в поразках.

Фахівці, що працюють на етапі формулювання концепції нового продукту, повинні володіти особливою евристикою - умінням вирішувати завдання нестандартним способом. Таким чином, вони набагато стійкіше чинять опір тиску зовнішніх умов, ніж інші працівники. При цьому рішення, що сприяють успіху, розробляються і виконуються ними швидше, ніж нейтральні або небезпечні рішення. Відмінною рисою цих евристик є вміння відразу знаходити дію, що підходить для конкретної ситуації і визначати його темп, реалізовувати гнучку модель поведінки для досягнення мети, знаходити плідні ідеї та необхідну інформацію. Прагнення виявити приховані смисли інформації особливо цінно в діяльності цих творчих фахівців.

Постійне повернення нових позицій до попередньої мети, пошук альтернативних шляхів її досягнення є важливими аспектами менталітету, джерелом натхнення [9]. Н. Також Харріс-Брікс відзначає якість фахівця як спостережливість і вміння знайти «дірку в паркані». Результати його опитувань показали, що розкриття можливостей і схильність до адаптації інформації до процесу прийняття рішень є необхідними характеристиками «творчих працівників», які беруть участь у розробці концепції нового продукту [7].

Факторами успіху професійної діяльності фахівців, що займаються розробкою нового продукту, є не тільки внутрішні якості, а й зовнішні соціокультурні контексти діяльності. Прикладом є відмінності в інноваційній активності між США і Японією. Обидві країни характеризуються розвиненим типом інновацій, але японські та американські фахівці спираються на різні

системи культурних цінностей. Дослідження Н. Хашима, Х. Тріандіс, Дж. Ніколса, Х. Шера в 80-х роках показали, що «культурні відмінності мають першорядне значення, про що свідчать успіхи японського інноваційного підприємництва в порівнянні з американським підприємництвом» [30]. Подальші дослідження Пола і Анана Сараманів показали, що «індивідуалістичний підхід до управління не працює в Азії. В Японії, Південній Кореї, Китаї та Індії культура колективізму, що формує азіатський контекст, залишається важливою. який не поступається американському за ефективністю» [34]. Ці приклади показують, що пряме копіювання зарубіжних методів не дає належного ефекту. При застосуванні теорій мотивації необхідно враховувати як особливості соціально-економічного розвитку держави, так і менталітет людей .

У 60-х і 70-х роках великий вплив мала двофакторна модель Герцберга. Першу групу (фактори здоров'я) автор теорії відніс до наступних факторів: умови праці, доходи, міжособистісні відносини, адміністративна політика. Інша група, на думку Герцберга, включає в себе «мотивуючі фактори», властиві самому робочому процесу: визнання і затвердження результатів, можливість творчого і ділового зростання, визнання і схвалення результатів роботи. З точки зору інноваційної діяльності розглянута модель відповідає специфіці інноваційної діяльності, оскільки дана теорія заснована на необхідності використання потреби в самовираженні в роботі, яка багато в чому становить зміст інновації. По-друге, запропонована Ф. Герцбергом класифікація «мотиваторів» якісно характеризує прагнення співробітників, які зацікавлені у функціонуванні і розвитку інновацій в компанії. Потім, з розширенням сфери мотивації, вчені стали більше уваги приділяти поведінковим аспектам. Такий підхід сприяв появі процесуальних теорій. Процесуальні теорії мотивації відрізняються від інших тим, що автори визнають існування різних потреб працівників, але вважають, що основним фактором є поведінка людини, але від цього залежать результати роботи.

Теорія очікування заснована на тому, що наявність активної потреби не

є головною умовою мотивації співробітників на досягнення певної мети. Має значення той факт, що обраний працівником тип поведінки призводить до задоволення потреби. В основі цієї теорії лежить поняття «очікування», яке вважається оцінкою конкретної події, даної людиною і передбачає дію трьох факторів: очікувань, пов'язаних з трудовитратами і результатами роботи (З-П); Очікування у взаємозв'язку між результатом і винагородою (Р/В) і ступінь задоволеності винагородою. Якщо значення будь-якого з цих трьох факторів низьке, то мотивація низька, а значить, і результати роботи низькі. Ще однією процесуальною теорією мотивації є теорія справедливості. Відповідно до цієї теорії, «працівник сприймає компенсацію як справедливу на основі порівняння. Якщо порівняння виявляє дисбаланси і несправедливості, це впливає на ефективність роботи» [9]. «Співробітники можуть відновити рівновагу і почуття справедливості або зменшивши зусилля, або спробувавши змінити розмір винагороди, яку вони отримують» [9]. Практика показує, що співробітники, які вважають себе фінансово ображеними, як правило, працюють гірше. Практика показує, що співробітники, які вважають себе фінансово ображеними, як правило, працюють гірше.

Найбільш повна процесуальна теорія мотивації була розроблена Лайманом Портером і Едвардом Лоулером, які представили взаємозв'язок між заробітком і результатами роботи [9]. У цій моделі процес мотивації залежить від п'яти змінних: зусилля, сприйняття, результати, винагорода, ступінь задоволеності. Працівник задовольняє свої потреби, винагороджуючи отримані результати. Результати, в свою чергу, залежать від трьох змінних: зусиль, здібностей і усвідомлення своєї ролі в робочому процесі. Ступінь зусиль залежить від цінності винагороди та ступеня, в якій працівник вірить у справедливість відповідності зусиль та отриманої заробітної плати. Досягнення необхідного рівня продуктивності може привести до внутрішніх винагород (почуття задоволеності, компетентності, самооцінки) і зовнішніх винагород (суспільна похвала керівництву,

професійне зростання, більша автономія на роботі, делегування повноважень, участь у прийнятті рішень).

Таким чином, дана модель внесла важливий внесок в розуміння природи мотивації. Він сприяв розумінню того, що мотивація - це не просто елемент в ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків, а єдина взаємозалежна система, яка об'єднує такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода і задоволення. Звідси випливає, що мотивація - це внутрішній стан, який мотивує, направляє і підтримує прагнення працівника до досягнення певних цілей. Мотивація - це імовірнісний процес, те, що мотивує співробітника в одній ситуації в один момент часу, може не мати на них впливу в інший час або ситуацію.

Необхідно звернути увагу на те, що в мотивації співробітників до інновацій завжди актуальна теорія «X-Y» Д. Макгрегора. Теорія «X» відображає традиційний підхід до управління і базується на зовнішньому управлінні. Теорія «У» заснована на протилежних принципах, а саме: дати працівникові свободу професійної діяльності і можливості для особистої ініціативи.

1.2. Методи мотивації інноваційної діяльності персоналу на різних етапах життєвого циклу організації

Інноваційна діяльність - це складна, перспективна і витратна діяльність, результат якої недостатньо передбачуваний для кожної бізнес-одиниці. Повинен бути сильний мотив, що дозволяє керівникам самостійно зрозуміти необхідність розвитку інноваційного потенціалу і ефективно його використовувати. Вивчення роботи провідних фахівців у галузі менеджменту забезпечило загальну активізацію функцій з управління інноваційною діяльністю [25, 31]:

- організація роботи з активізації інновацій: включає створення чітко структурованого дерева завдань і робіт організаційного характеру, їх ієрархічного вертикального поділу і паралельного горизонтального з метою

досягнення цілей і реалізації своєчасно встановлених планів у сфері активізації інноваційної діяльності компанії;

- мотивація забезпечує активізацію трудової діяльності співробітників відповідно до розподілених функцій, планів і вимог. Мотивація включає: зовнішнє стимулювання (матеріальне і моральне), психологічне стимулювання (створення необхідних умов для зацікавленості співробітників в досягненні високих результатів на роботі, потреба в трудовій діяльності, задоволеність роботою). Мотивацію слід розглядати як одну з найважливіших функцій управління, яка головним чином забезпечує досягнення цілей компанії в плані активізації інноваційної діяльності;

- виконувати роботу з активізації інновацій: включає виконання всіх завдань співробітниками і виконання всіх робіт, необхідних для поліпшення інновацій;

- контроль активізації інновацій: містить кілька елементів: переслідування цілей, завдань, планові заходи щодо підвищення інноваційної активності; визначення результатів, досягнутих в даній сфері за заданий період; порівняння планів з фактичними результатами; Здійснення коригувальних дій і здійснення заходів щодо усунення виявлених відхилень від прийнятих планів. Цей функціонал забезпечує зворотний зв'язок і повинен забезпечувати об'єктивну основу для ефективного втручання менеджерів в процес вдосконалення інноваційної діяльності компанії;

- аналіз активації інновацій: Дозволяє контролювати процес активації інноваційної діяльності та за допомогою зворотного зв'язку своєчасно вживати коригувальних дій та усувати виникаючі прогалини.

Тому мотивація є одним з необхідних елементів вдосконалення інноваційної діяльності організації. Основними принципами формування механізму мотивації є: використання комплексу стимулів, одночасно впливають на людину в процесі праці; відповідність використовуваних стимулів специфіці мотиваційної структури співробітників організації; сталість мотивів і спонукань; здатність мотивів і спонукань змінюватися;

здатність гнучко і швидко усувати протиріччя між мотивами і спонуканнями; підрозділ організаційних цілей і цілей співробітника. Одним з основних результатів функціонування механізму мотивації є регулювання мотиваційної структури працівника відповідно до цілей, які керівництво організації ставить перед співробітниками [24].

Багато в чому цілі залежать від стадії життєвого циклу, на якій зараз знаходиться бізнес. Концепції життєвого циклу, представлені у вигляді моделей, є одним з найбільш потужних і широко використовуваних методологічних підходів в реальному житті для розкриття суті аналізованих процесів і явищ. Ці моделі здатні дати систематизовану картину організаційних проблем і взаємозв'язків. З одного боку, вони дозволяють прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, тим самим добре до них готуючись. По-друге, ці моделі детально описують те, що відбувається в компанії, виявляють природні явища і відхилення, дозволяючи керівнику зосередитися на вирішенні реальних завдань.

Таблиця 1.1

Цілі та характеристики по етапами життєвого циклу підприємства

Етап ЖЦО	Головна мета	Керівництво	Характеристика етапу	Напрям інноваційної діяльності
Створення	Виживання	Єдиноначальність	Вихід на ринок	Розробка товару, підготовка виробництва, реклама, пропаганда
Зростання	Прибуток і зростання	Єдиноначальність	Закріплення і захоплення ринку, підвищення оплати праці, надання пільг	Зростання обсягу продажів, вихід на нові сегменти, розширення номенклатури та асортименту, реклама, пропаганда
Зрілість	Зростання прибутку	Делегування повноважень	Розподіл і кооперація праці, преміювання	Стимулювання продажів, утримання частки ринку, виведення на ринок нових товарів, сервіс
Занепад	Збереження досягнутих результатів	Координація дій	Вільний режим роботи персоналу, участь в прибутках	Стимулювання продажів, утримання частки ринку, сервіс

Джерело: побудовано автором

Аналіз показав, що основними етапами розвитку організації, які вимагають надмірної уваги до інновацій, є етапи зростання і зрілості.

Сучасний рівень розвитку інноваційної діяльності зобов'язує компанії в цій сфері переглянути етапи, на яких починаються процеси навчання, стимулювання і мотивації персоналу. Реалізація цих процесів вимагає стратегічного бачення перспектив розвитку компанії, тому починати реалізацію дій в цих сферах необхідно ще на етапі становлення організації, а здійснювати її рекомендується безпосередньо у співпраці з навчальними закладами, виходячи з принципів виробничих відносин внутрішньогосподарського механізму.

Методи мотивації на роботі аналогічні тим, які зазвичай використовуються в управлінні персоналом. До них відносяться загальновживані, широко використовувані в управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством в цілому): адміністративними, господарськими, соціальними і великою кількістю специфічних приватних методів. Управління людськими ресурсами, і зокрема мотивацією до праці, має ґрунтуватися на принципах системного підходу та аналізу, тобто охоплювати весь персонал, враховувати конкретні рішення всередині підсистеми, враховувати їх вплив на систему в цілому, аналізувати і приймати рішення, що стосуються персоналу, враховувати фактори зовнішнього і внутрішнього середовища в цілому [29].

Внутрішня мотивація включає в себе зміст і сенс роботи, інтерес і задоволеність робочим процесом. Зовнішня мотивація складається з трьох компонентів: матеріальне стимулювання у вигляді заробітної плати, доплат, премій тощо; мотивація на роботі, яка виражається, з одного боку, в підвищенні відповідальності, самостійності у вирішенні виробничих завдань, розвитку комунікаційних зв'язків в колективі, поліпшенні організації праці на робочому місці і, з іншого боку, в самопрезентації і самореалізації співробітника; Статусна мотивація, яка характеризується суспільним визнанням продуктивних достоїнств працівника, прагненням до професійного і морального авторитету, неформальним лідерством в колективі [23].

На основі досвіду провідних вітчизняних і зарубіжних організацій, робіт вчених [55-57] розроблені методи мотивації трудової діяльності, які дозволяють диференціювати системи винагороди з метою створення конкурентних переваг для залучення та ефективного використання фахівців (рис. 1.2).

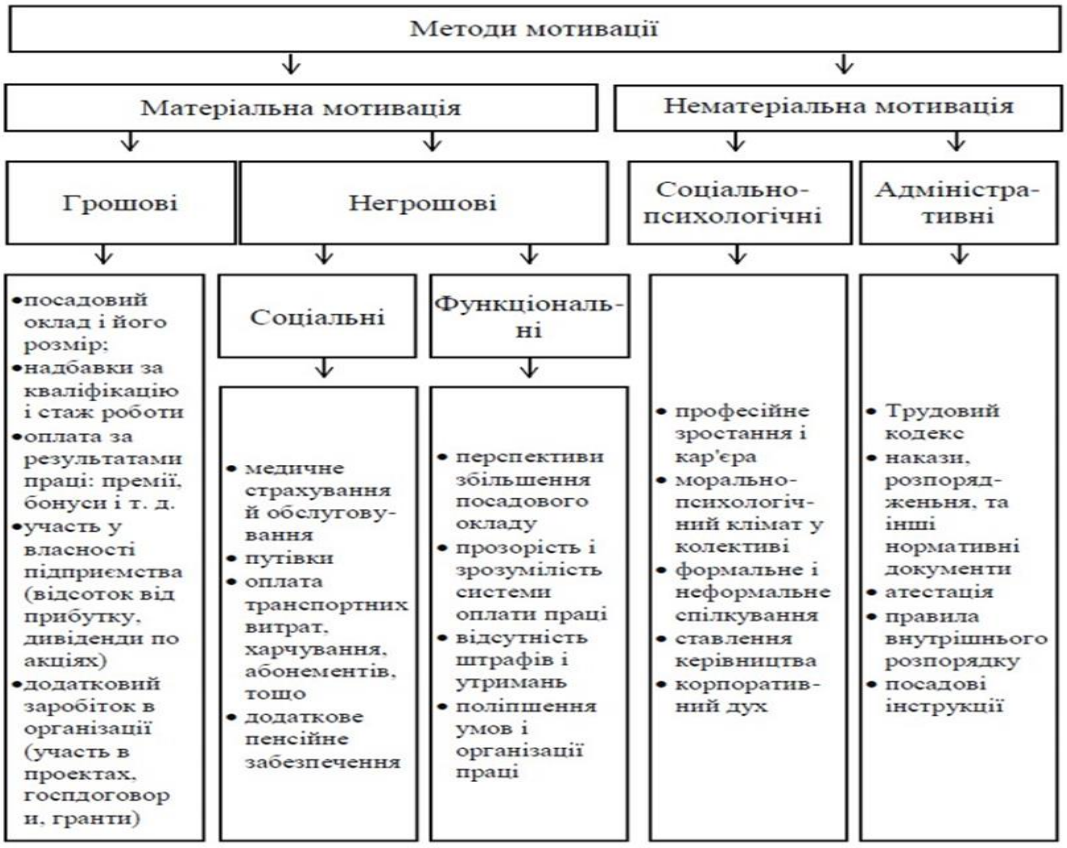

Рис. 1.2. Класифікація методів мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором

Для кожного етапу призначається набір критеріїв, що визначають ефективність управління персоналом і рекомендовані методи мотивації (табл. 1.2.). Єдиний перелік показників, розроблений для всієї організації, дозволяє керівнику контролювати динаміку і якість роботи з управління персоналом. Залежно від стадії життєвого циклу організації деякі показники можуть модифікуватися (завершуватися) або не використовуватися зовсім.

Керівники організацій, які бажають досягти високої ефективності інноваційної діяльності, повинні виходити за загальноприйняті рамки

мотивації своїх співробітників.

Таблиця 1.2.

Показники ефективності управління персоналом на різних етапах життєвого циклу

Етап ЖЦО	Критерії (показники) ефективності	Методи мотивації
Створення	Середньооблікова чисельність персоналу	*Нематеріальні:* цікава робота, перспективи та кар'єра *Матеріальні:* зарплата, програми соціального захисту
	Кількісна і якісна укомплектованість	
	Коефіцієнт плинності кадрів	
	Коефіцієнт використання планового фонду робочого часу	
	Коефіцієнт закріплення персоналу	
Зростання	Продуктивність праці	*Нематеріальні:* похвала керівника, визнання, атмосфера в колективі *Матеріальні:* додаткові та преміальні виплати
	Розмір реальної і номінальної заробітної плати	
	Частка витрат на персонал в обсязі реалізації	
	Частка бракованої продукції (робіт неналежної якості)	
	Коефіцієнт плинності кадрів	
	Використання абсентеїзму і виробничого травматизму	
	Частка атестованих робочих місць	
	Коефіцієнти механізації і автоматизації виробництва	
	Ступінь задоволеності працею	
	Рівень соціальної напруженості і конфліктності	
Зрілість	Продуктивність праці	*Нематеріальні:* мотивація зірок, навчання за рахунок організації, спортивні та культурні заходи *Матеріальні:* додаткові та преміальні виплати
	Коефіцієнт кваліфікації працівників	
	Коефіцієнт плинності кадрів	
	Частка працівників, які беруть участь у власності	
	Число раціоналізаторських пропозицій на одного працівника	
Занепад	Продуктивність праці	*Нематеріальні:* довіра, лояльність, імідж організації *Матеріальні:* додаткові та преміальні виплати, додаткові пільги
	Коефіцієнт плинності кадрів	
	Середньооблікова чисельність персоналу	

Примітка: згруповано автором за [54].

Особливу увагу слід приділити впровадженню нематеріальних мотиваційних методів, найважливішими з яких є: похвала керівника. Публічна і особиста похвала начальства спонукає нас йти далі, прагнути йти далі. В результаті багато компаній все ще використовують почесні роли, як фізичні, так і віртуальні, кар'єрний ріст. Це знає кожен співробітник: якщо він буде виконувати свою роботу більш якісно і швидко, його підвищать по службі, що значно підвищить його соціальний статус і забезпечить подальший розвиток в професійній сфері, навчання за рахунок організації. Хороший

спосіб мотивації, якщо компанія пропонує своїм співробітникам продовжити навчання за рахунок компанії, хороша атмосфера в колективі. Співробітники завжди краще виконують свою роботу , коли у них теплий і дружний колектив. І навпаки, якщо атмосфера далека від спокійної, вона не зможе підлаштуватися під настрій роботи; імідж організації. Багато хто намагається працювати в організації , яку знають всі, а їх послуги або продукція користуються підвищеним попитом, адже вони престижні. Тут необхідно враховувати його престиж не тільки на ринку, але і як роботодавця; спортивні та культурні заходи. Сімейні поїздки, спільні походи на концерти, в театр, спорт - все це відмінна мотивація, яка зробить атмосферу в колективі тепліше і приємніше. Співаючі працівники повинні добре відпочивати, тільки тоді вони зможуть нормально працювати [54].

Таким чином, інноваційна діяльність - це складна, перспективна і витратна діяльність, результат якої недостатньо передбачуваний для кожної господарської одиниці. Мотивація є одним з необхідних елементів активізації інноваційної діяльності організації. Одним з основних результатів функціонування механізму мотивації є регулювання мотиваційної структури працівника відповідно до цілей, які керівництво організації поставило перед співробітниками. Багато в чому цілі залежать від стадії життєвого циклу, на якій зараз знаходиться бізнес. Основними фазами розвитку організації, які вимагають надмірної уваги до інновацій, є фази зростання і зрілості. Кожна фаза характеризується конкретними напрямками інновацій, які є пріоритетними при розробці стратегічних планів. Для кожного етапу дається набір критеріїв, що визначають ефективність управління персоналом і рекомендовані методи мотивації.

Висновки до розділу 1

Мотивація є комплексним поняттям і являє собою мотивацію конкретного співробітника і колективу в цілому на досягнення особистих і колективних цілей компанії. Мотивація - це не дійсно спостережуваний факт,

а сконструйоване поняття, про яке можна судити за результатами професійної діяльності або поведінки співробітників. Менеджер повинен бути знайомий з теоріями мотивації. Однак жодна з існуючих теорій, які будуть розглянуті окремо, не здатна вирішити всі виробничі завдання. Тільки комплексне застосування багатьох розроблених теорій допоможе керівнику визначити напрямки дій і дій, а також всебічно відповісти на всі питання. Загальні теорії мотивації допомагають відповісти на питання про те, які фактори трудової діяльності працівника безпосередньо залежать від мотиваційного ефекту і визначити порядок застосування мотиваційних факторів. Ефективність інноваційної діяльності компанії підвищиться, якщо її будуть здійснювати компетентні і цілеспрямовані фахівці.

Інноваційна діяльність - це складна, перспективна і витратна діяльність, результат якої недостатньо передбачуваний.. Мотивація є одним з необхідних елементів для поліпшення інноваційної діяльності організації. Одним з основних результатів функціонування механізму мотивації є регулювання мотиваційної структури працівника, відповідно до цілей, які керівництво організації поставило перед працівниками. Багато в чому цілі залежать від стадії життєвого циклу, на якій зараз знаходиться бізнес.

Основними фазами розвитку організації, які вимагають надмірної уваги до інновацій, є фази зростання і зрілості. Кожен етап характеризується певними напрямками інновацій, які мають вирішальне значення для розробки стратегічних планів. Для кожного етапу дається набір критеріїв, що визначають ефективність управління персоналом і рекомендовані методи мотивації. Єдиний перелік показників, розроблений для всієї організації, дозволяє керівнику контролювати динаміку і якість роботи з управління персоналом. Організаційні лідери повинні приділяти особливу увагу впровадженню нематеріальних і нестандартних методів мотивації, розробляти власну методологію мотивації всередині організації, адаптовану до стадії життєвого циклу, сприяти досягненню високого інноваційного ефекту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Тенденції розвитку кондитерського ринку в Україні та Світі

На сучасному етапі пандемічної кризи, яка призводить до реорганізації усього світового господарства, найважливішим вважається швидка адаптація та визначення пріоритетів подальшого розвитку перспективних галузей економіки. Харчова промисловість та її складова – виробництво кондитерської продукції, входить до п’ятірки галузей України, які за результатами 2020 року показали позитивну динаміку виробництва, на + 6 %, займає четверте місце за показником позитивної динаміки після хімічної, фармацевтичної галузі та ритейлу [18]. Це спонукає підприємства харчової галузі інвестувати у розвиток технологій та модернізацію виробничих потужностей. В результаті реалізації інноваційної стратегії народжуються нові види продукції, орієнтовані на споживача, зростає якість продукту завдяки удосконаленню технології виробництва, оптимізується система ціноутворення через покращення процесів постачання та збуту, зростає рівень рентабельності діяльності через вдосконалення системи фінансового менеджменту.

Кондитерський ринок досить насичений, що потребує від виробників застосування інструментів, за допомогою яких у свідомості цільових споживачів товар займає власне, відмінне по відношенню до конкуруючих товарів місце, включаючи формування конкурентоспроможної позиції. Необхідно відмітити, що загальний обсяг споживання кондитерських виробів щорічно зростає. Експерти пояснюють це підвищенням доходів населення та зміною культури споживання солодощів. Рівень споживання кондвиробів в Україні складає 15 кг на душу населення/рік, при цьому за цим показником Україна є на 8-му місці в світі за споживанням кондвиробів на душу

населення. Кондитерські вироби визначаються як продукти із відносно високим вмістом цукру. Сегмент «Кондитерські вироби» включає шоколад та шоколадні вироби, кондитерські вироби з цукру (наприклад, жувальну гумку та мармелад), морозиво, а також консервовані кондитерські вироби та тістечка. В даний сегмент не входять спреди, що містять какао та джеми. Хоча в кондитерській промисловості країни задіяні великі міжнародні корпорації, основними виробниками продукції є все ж вітчизняні фірми.

Деякі українські компанії вийшли на світовий ринок кондитерських виробів, реалізують продукцію в десятках країн і входять до світового рейтингу найбільших виробників. Це компанії «Рошен» (заводи в Києві, Вінниці, Маріуполі, Кременчуці), «Конті» (Костянтинівна), «АВК» (Дніпро). Два підприємства, які мають давні традиції шоколадного виробництва, сьогодні належать іноземним ТНК. Це Львівська кондитерська фабрика «Світоч» і Тростянецька шоколадна фабрика (Сумська область).

На їх базі працюють підприємства «Нестле Україна» і «Монделіс Україна» (американська ТНК Mondelēz International — найбільший у Північній Америці та другий у світі виробник продуктів харчування) [19, 20]. Кондитерська індустрія являє собою групу величезних компаній по всьому світу, які виготовляють різні види шоколаду, жувальної гумки та цукерок, а також інших продуктів з какао. Світовий рейтинг виробників кондитерських виробів наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Світовий рейтинг виробників кондитерських виробів

Назва компанії	Країна походження	Чистий обсяг продажів, млн. дол.	Кількість працівників, чол.	Кількість фабрик
1. Mars Inc.	Вірджинія, США	18000	34000	52
2. Mondelez International	Іллінойс, США	12900	100000	156
3. Fererro Group	Італія	10637	33245	22
4. Meiji Co. Ltd	Японія	9850	10805	7
5. Nestle SA	Швейцарія	9138	335000	436
6. Hersrey Co	Пенсільванія, США	7461	22000	18
7. pladis	Великобританія	5200	26000	36

8. Chocolade fabriken Lind&Sprungli AG	Швейцарія	3968	13000	12
9. Ezaki Glico Go. Ltd	Японія	3437	4961	24
10. Haribo GmbH	Німеччина	3180	7000	16
….				
24. Roshen	Україна	800	10000	8
….				
43. Konti Group	Україна	469	3792	5
….				
67. AVK Confectionery	Україна	275	3500	3

Джерело: складено автором

Сегмент шоколадних кондитерських виробів включає наступні види продукції: шоколадні цукерки; вироби цукристі з какао; шоколад і шоколадні вироби в плитках, батончиках, пластинах; пасти шоколадні; шоколадні вироби інші (фігури, медалі та інше). Найбільше смакують шоколадні цукерки та шоколад з різними начинками, а також вафлі і торти. В середньому щороку один українець споживає майже 2,5 кг шоколадних цукерок [22]. Позитивною тенденцією є активне витіснення з вітчизняного ринку імпортних шоколадних виробів. Відтак, частка закордонних торгових марок складає 5 %. Найбільші гравці українського ринку шоколадних кондитерських виробів наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні гравці за виробництвом шоколадних виробів України за 2020 рік

Підприємство	Виручка, млрд. грн.	Імпорт, млрд. грн.	Експорт, млрд. грн.	Динаміка виручки 2018/2019 рр., %	Частка за суб. ринком, %
1. ДП "Кондитерська корпорація "Рошен"	16,5 –17,0	3,5 – 4,0	2,0 – 2,5	12	43,74
2. ПрАТ "Монделіс Україна"	6,0 – 6,5	2,5 – 3,0	1,5 – 2,0	2	15,92
3. ТОВ "Ферреро Україна"	2,0 – 2,5	1,0 – 1,5	0	10	6,35
4. ТОВ "АВК КОНФЕКШІНЕРІ"	2,0 – 2,5	0,3 – 0,35	0,15 – 0,2	-27	5,94
5. ТОВ "МАЛБІ ФУДС"	1,5 – 2,0	1,0 – 1,5	0,05 – 0,055	20	4,98
6. ПрАТ "Вінницька кондитерська фабрика"	1,0 – 1,5	0	0	18	3,72
7. ТОВ "Шоколадна	0,75 – 0,8	0,2 –	0,01-0,015	6	2,04

компанія "Мир"		0,25			
8. ПрАТ "Кондитерська фабрика "АВК" м. Дніпро"	0,65 – 0,7	0	0,7 -0,75	-26	1,75

Джерело: розроблено авторами на основі [28]

За результатами 2019 року лідером у виробництві шоколадних виробів України стала ДП "Кондитерська корпорація "РОШЕН", яка зайняла частку на ринку 43,74 % за КВЕД 10.82 [23]. Нині погіршується ситуація для підприємства ТОВ "АВК КОНФЕКШІНЕРІ" та ПрАТ "Кондитерська фабрика "АВК" м. ДНІПРО" тому, що підприємство втратило у 2019 році завод у Мукачево внаслідок непогашеної кредитної заборгованості [23]. До кондитерських виробів з цукру відносяться варені цукерки (ірис, карамелі, тофі), кондитерські желеподібні вироби (мармелад, зефір, пастила), драже та білий шоколад. Попит на кондитерські вироби в Україні має сезонний характер. Пік попиту припадає на останні місяці року, які пов’язані з новорічними святами, а в перші та літні місяці спостерігається спад. Зараз при виборі товару грає роль країна виробника: покупець частіше обирає українську продукцію. Її популярність обумовлена трьома наступними факторами:

• ціна - вітчизняна продукція зазвичай доступніша, ніж імпортна;

• якість - українські компанії пропонують широку лінійку продукції досить високої якості;

• тренд «Made in Ukraine» – українці прагнуть підтримати місцевих кондитерів.

Покупці звертають більше уваги на дизайн упаковки. Віддають перевагу привабливим, незвичайним формам і натуральним складовим солодощів. Трендом на будь-якому кондитерському ринку є виробництво дієтичних десертів, залишаючи при цьому привабливий зовнішній вигляд та смак продукту. Даний ринок характеризується тим, що потребує постійного оновлення асортименту продукції, за рахунок нового оздоблення, смакових поєднань тощо. Ще одним важливим світовим трендом, що впливає на всю кондитерську галузь і на вироби з цукру зокрема, є тренд до здорового

способу життя. Він є найбільш сильним у розвинених країнах з високим рівнем доходів. Цей тренд стримує зростання кондитерської продукції з цукру в розвинених країнах і переміщує фокус на країни, що розвиваються, насамперед, Азіатсько-Тихоокеанського регіону і Близького Сходу.

Виробники у всьому світі розробляють нові рецептури традиційних цукерок, хлібобулочних виробів та випічки, аби не лише зменшити імовірну шкоду для здоров'я через високий вміст цукру, але і принести користь самопочуттю споживачів, а саме:

• обмежують вміст доданого білого цукру або замінюють його на інші підсолоджувачі (наприклад, мед);

• обмежують вміст домішок (штучних фарбників, ароматизаторів, консервантів) або використовують натуральні замінники;

• додають корисні інгредієнти – вітаміни, мікроелементи, клітковину тощо.

Продажі кондитерської продукції мають виражену сезонність. Так, в країнах Європи, Північної і Південної Америки найбільші продажі цукерок припадають на період Різдва, Великодня і Хелловіну. Саме тому споживачам цікаві вироби з відповідними сезонними смаками, ароматами, формами, упаковкою (аромати кориці, глінтвейну, імбирного печива, великодні зайці і яйця тощо). Тенденція «рослинного походження» продовжує розвиватися. Споживачі вимагають нових форматів, нових рослинних білків та цікавих, витончених смаків. Серед трендів зараз також: екологічні інгредієнти; веганські варіанти; модні інгредієнти (наприклад, кіноа або чіа в цукерках або желе); місцеві органічні товари.

Треба відмітити, що для кондитерської промисловості притаманний сезонний характер виробництва продукції. Обсяг виробництва збільшується в вересні-грудні, і, зменшується в квітні-серпні. На нашу думку, підприємствам варто вживати заходи, щодо зменшення впливу сезонності, оскільки це зумовлює нерівномірність використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Наведемо графічну структуру виробництва

кондитерських виробів за 2019 р. за провідними підприємствами галузі (рис. 2.1.).

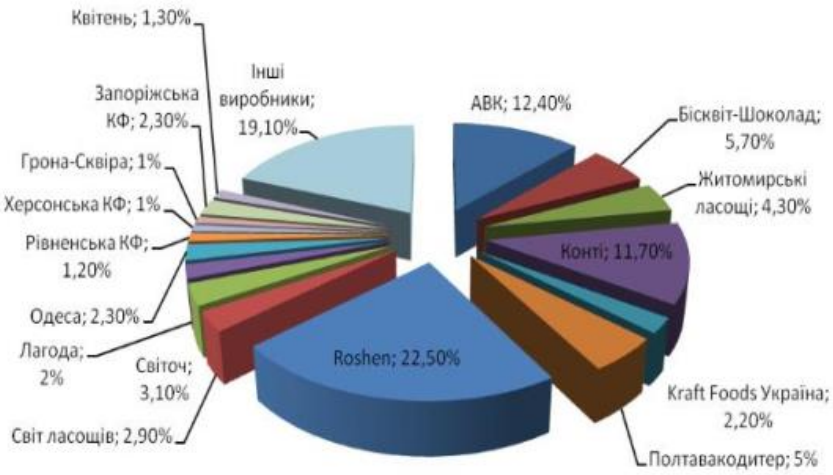

Рис. 2.1. Структура виробництва кондитерських виробів в 2019 р. в розрізі провідних підприємств, %

Джерело: розроблено автором на основі [15].

Близько 70% ринку і три чверті експорту контролюють десять найбільших компаній з виробництва солодощів — «А.В.К.», корпорація «Бісквіт-Шоколад», ЗАТ «Житомирські ласощі», ЗАТ «ВО «КОНТІ», ЗАТ «Крафт Фудз Україна», ЗАТ «Кондитерська фабрика Лагода», ЗАТ «Одесакондитер», ГК «Петрус», ВАТ «Полтавакондитер», корпорація «Roshen». Асортимент продукції кожної з цих компаній останніми роками кардинально змінився. Тепер вони не ставлять за мету великі обсяги виробництва, а вибирають найбільш дохідні сегменти [23].

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що лідером у виробництві кондитерських виробів, в аналізованому періоді, є корпорація «Roshen». Вона збільшила обсяги виробництва з 210,7 тис. т в 2019 р. до 262,1 тис. т в 2020 р., що свідчить про стійкі позиції корпорації навіть у кризовий період. ЗАТ «ВО «КОНТІ» займає другу позицію по обсягу виробництва продукції. В даному періоді підприємство, нарощуючи виробничі потужності, займало від 12,7% до 14,4% українського кондитерського ринку.

Компанія «А.В.К.» випустила в 2019 р. 105,5 тис. т солодощів, зменшивши випуск продукції на 19,5 тис. т. Компанія охоплює близько 10 % національного ринку солодощів. Корпорації «Бісквіт-шоколад» належить 6 %, ЗАТ «Житомирські ласощі» - 5% та ВАТ «Полтавакондитер» - 3%. По 2 % припадає на ЗАТ «Одеса-Кондитер», ЗАТ «Кондитерська фабрика Лагода», ЗАТ «Крафт фудз Україна» та ГК «Петрус». З усього асортименту кондитерського виробництва споживачами цінуються мармелад, пастила та зефір. Їх особливість – використання натуральних компонентів (фруктово-ягідного пюре) та простота виготовлення.

Мармелад має ряд переваг перед іншими виробами – порівняно невисока ціна, низька калорійність, здатність пов'язувати та виводити токсини, солі важких металів із організму. Зараз на споживчому ринку цей вид продукції випускається у широкому асортименті. Сьогодні на українському ринку можна знайти мармеладну продукцію як вітчизняного виробництва, так і вироби, що постачаються в нашу країну іноземними компаніями з Чехії, Німеччини, Іспанії, Італії, Туреччини. Як правило, закордонні підприємства постачають в Україну жувальний мармелад.

Основні виробники мармеладної продукції в Україні представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні виробники мармеладної продукції в Україні

«Roshen», м. Київ
«Солодкий світ», м. Харків
«Bob Snail», м. Вінниця
«Солодка Мрія», м. Вінниця
«Корисна кондитерська», м. Київ
«Жако», м. Київ
АВК (Жувіленд), м. Київ
«Лісова казка», м. Харків
ТМ «Ріконд», м. Рівне
«PONKO SWEETS», м. Харків

Джерело: складено автором

У сегменті шоколадних батончиків за досліджуваний період

спостерігаємо усунення переваг від української ТМ в іноземній (різні батончиків ТМ компанії Mars). У сегменті желейних цукерок споживчі переваги сконцентровані на двох торгових марках – Рошен та Жувіленд з певною перевагою у першій (рис. 2.2.)

Рис. 2.2. Динаміка рейтингу в категорії «Цукерки желейні» з 2018 по 2021 роки

При аналізі зовнішнього середовища, в межах якої функціонує компанія, можна виділити цілий ряд факторів, що впливають на можливості її розвитку. Для цього використовується методика P.E.S.T. (Political, Economical, Socio-cultural, Technological). Детально ознайомитись з PEST-аналізом ЗАТ «Одесакондитер» можна в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Перелік PEST-факторів зовнішнього впливу на діяльність підприємства ЗАТ «Одесакондитер»

Політико-правові	Економічні
1. Політичний клімат в країні 2. Військовий конфлікт 3. Державне регулювання конкуренції 4. Правове регулювання трудової діяльності 5. Державні та регіональні заходи щодо забезпечення фінансової підтримки підприємств малого і середнього бізнесу 6. Рівень бюрократії та корупції 7. Тиск на бізнес	1. Економічна ситуація в державі 2. Рівень зайнятості населення 3. Рівень доходів населення 4. Динаміка курсу валют 5. Рівень інфляції 6. Рівень розвитку фінансової інфраструктури 7. Розмір відсоткових банківських ставок 8. Система оподаткування 9. Тарифи на комунальні послуги та електроенергію

	10. Висока інвестиційна привабливість кондитерської галузі
Соціально-культурні	Технологічні
1. Соціальні стандарти та базові цінності населення 2. Купівельна спроможність населення 3. Темп життя населення 4. Рівень міграції та імміграційні настрої 5. Темпи росту населення 6. Статево-вікова структура населення регіону 7. Рівень освіти населення 8. Акценти на продукти функціонального призначення у харчуванні	1. Рівень впровадження технологій продукції для харчування при інтенсивних фізичних навантаженнях 2. Рівень розвитку технологій виробництва жувального мармеладу 3. Рівень впровадження ресурсозберігаючих технологій 4. Рівень впровадження сучасного інноваційного обладнання 5. Рівень розвитку інноваційних технологій у використанні нетрадиційної сировини для кондитерських виробів

Виходячи з проведеного PEST-аналізу можна зробити висновок, що найбільш вагомими факторами зовнішнього впливу на діяльність ЗАТ «Одесакондитер» є: акценти на продукти функціонального призначення у харчуванні, рівень розвитку інноваційних технологій у використанні нетрадиційної сировини для кондитерських виробів, рівень впровадження технологій продукції для харчування при інтенсивних фізичних навантаженнях, рівень розвитку технологій виробництва жувального мармеладу.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища ЗАТ «Одесакондитер»

Проведемо аналіз внутрішнього середовища підприємства, який передбачає:

- надання загальної характеристики підприємства; - аналіз основних фінансових показників;

- виявлення сильних і слабких сторін та аналіз основних проблем інноваційного розвитку.

ЗАТ «Одесакондитер» – це підприємство, створене в результаті приватизації одного із старих кондитерських підприємств галузі, здійснююче виробництво і реалізацію кондитерських виробів.

Таблиця 2.5

Основна інформація про ЗАТ «Одесакондитер»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
1. Повна та скорочена назва підприємства	ЗАКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ОДЕСАКОНДИТЕР ЗАТ "ОДЕСАКОНДИТЕР"
2. Дата реєстрації підприємства.	29.12.2003
3. Поштова та юридична адреси підприємства	Україна, 65007, Одеська обл., місто Одеса, 3-й водопровідний провулок, будинок 9
4. Код ЄДРПОУ	32833927
5. Організаційно-правова форма підприємства	Закрите акціонерне товариство
6. Форма власності, частка держави у капіталі,%	Недержавна власність
7. Розмір статутного капіталу	10 892 725,20 грн.

Джерело: складено автором

У 1820 році в Одесі була створена перша на півдні країни кондитерська фабрика - невелике приватне підприємство по виробництву карамелі, пряників і халви. У 1918 році фабрика була націоналізована і стала називатися «Перша радянська кондитерська фабрика». У 1922 році їй було привласнено ім'я Роза Люксембург. До початку Великої Вітчизняної війни фабрика перетворилася на крупне промислове підприємство універсального типу. У 1976 році в результаті об'єднання кондитерської фабрики, було організовано Одеське виробниче об'єднання кондитерської промисловості їм. Роза Люксембург. У липні 1992 року об'єднання стало орендним підприємством.

У серпні 1993 року об'єднання було приватизоване працівниками фабрики і з 19 березня 1994 року створено Акціонерне суспільство закритого типу «Одеса». У 1996 році в цеху вищих сортів цукерок введена в експлуатацію лінія «Bindler» (виробництво Германію), призначена для виробництва цукерок і батонів з начинкою. У 1997 році встановлена нова лінія "Klokner" по виробництву нових видів карамелі. Продукція підприємства неодноразово завойовувала престижні нагороди не тільки на Україні, але і на Міжнародних виставках-ярмарках в Угорщині, Канаді, США, Німеччині, Італії і інших країнах.

З 01.01.2017 року ЗАТ «Одеса» було реорганізовано в ЗАТ “Одесакондитер” і ЗАТ «Торговий Будинок Люксембурзький». На початку 2017 року ЗАТ “Одесакондитер” розробило, документально оформило і упровадила систему менеджменту якості (згодне вимогами MS ISO 9001:2000), направлену на поліпшення якості вироблюваних кондитерських виробів і максимальне задоволення побажань споживачів.

В даний час ЗАТ “Одесакондитер” випускає більше 350 найменувань кондитерських виробів, загальний обсяг випущеної продукції в 2017 році склав 22140 тонн. Випуску високоякісної продукції сприяє процес постійного технічного оновлення виробництва. Зокрема, в 2017 році на фабриці встановлене сучасне устаткування німецької фірми «Sollich» по виробництву шоколадних цукерок і батонів. Вироби, що випускаються під торговою маркою “Одеса”, заслужено користуються великою популярністю у наших покупців і поєднують в собі висока якість і доступні ціни.

Аналіз основних показників діяльності і фінансового стану підприємства проведемо у вигляді табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз виробництва продукції в натуральному і вартісному виразі

Показники	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
			абс.	%
1. Обсяг продукції в оптових цінах підприємств без ПДВ і акцизного збору, тис. грн.				
у зіставних цінах	136036,3	141980,0	+ 5943,7	+ 4,37
у діючих цінах	134679,6	140462,1	+ 5782,5	+ 4,29
2. Виробництво продукції, т.	24158	25305	+ 1147	+ 4,75

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

З таблиці видно, що обсяг виробництва збільшився на 1147 тонн або на 4,75%, при цьому на такому ж рівні змінилися об'єми продукції у вартісному виразі; у зіставних цінах на 5943,7 тис. грн. (4,37%) і в діючих цінах 5782,5 тис. грн. (4,29%) – це свідчить про те, що структура продукції, що випускається, практично не змінилася, оскільки відхилення об'єму виробництва в натуральному виразі пропорційне відхиленню в грошовому.

Загальними показниками ефективності використовування основних засобів є фондовіддача – виробництво продукції (одержаний прибуток від основної операційної діяльності) на 1 грн. основних засобів. Розраховується показник фондовіддачі (ФО) по формулі:

$$ФО = П_{о.о.д.}/Ф, (2.1)$$

$П_{о.о.д.}$ – прибуток від основної операційної діяльності;

Ф – середньорічна вартість основних виробничих фондів.

Розрахунок показника фондовіддачі приводиться в табл. 2.7. Порівнюючи ефективність використовування основних виробничих фондів в 2017-2018 роках бачимо, що по основних фондах фондовіддача по продукції збільшилася на 1,39 %, а по прибутку збільшилася на 0,611 %. Ці дані свідчать про ефективнішу експлуатацію основних виробничих фондів, загрузка виробничих потужностей створює передумови для підвищення ефективності виробництва, збільшення рівня рентабельності. Рентабельність виробництва (підприємства) – узагальнюючий показник діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Аналіз рентабельності

Показники	2017 р.	2018 р.	Відхилення
Балансовий прибуток, тис. грн.	11801,7	12079,7	+278
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	41115	43961,5	+2846,5
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	27539,4	39290,1	+11750,7
Рентабельність виробництва, %	17,19	14,51	-2,68

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

У 2018 р. рентабельність виробництва зменшилася на 2,68 %. Таке зменшення рентабельності виробництва викликане збільшенням на 11750,70 тис. грн. вартості оборотних коштів, і збільшенням суми вартості основних засобів. Слід зазначити, що збільшення вартості основних фондів відбулося унаслідок установки нової, сучасної лінії німецької фірми «Sollich» по виробництву шоколадних цукерок і батонів, що, поза сумнівом, є позитивним чинником.

Для аналізу фінансової незалежності і фінансової стійкості підприємства використовують коефіцієнти фінансової незалежності і фінансової стабільності. Коефіцієнт фінансової незалежності повинен бути більше 0.5 %. Аналіз фінансової незалежності підприємства виконується на підставі балансу підприємства і фінансового звіту за 2017 – 2018 рр.

К ф.н = 1 розділ П / Валюта балансу, (2.3)

2017 р. Кф.н. = 41888,4/ 57536 =0.73

2018 р. Кф.н. - 58767,5 /68379,1 = 0.86

Збільшення Кф.н. з 0,73 до 0,86 позитивно характеризує діяльність підприємства. Проте нормативне значення коефіцієнта стабільності повинне перевищувати одиницю. На підприємстві не використовуються позикові засоби, власних засобів підприємства достатньо для забезпечення безперебійного процесу виробництва і управління. Тому коефіцієнт фінансової стійкості не розраховується. Слід зазначити, що використовування позикових засобів в даний час доцільне для підприємства. На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що положення підприємства значно покращало в порівнянні з попереднім роком:

збільшився об'єм виробництва, що свідчить про збільшення попиту на кондитерські вироби, в цілому, і продукцію підприємства, зокрема – перш за все це пов’язано з активізацією роботи служб маркетингу і відділу збуту, націленістю на зміцнення позицій на існуючому сегменті і подальше розширення ринків збуту; відбулося збільшення чисельності працівників і, відповідно, фонду заробітної платні; простежується ефективніше, використовування основних виробничих фондів, оскільки показники фондовіддачі виросли в порівнянні з попереднім роком; збільшення коефіцієнта фінансової незалежності з 0,73 до 0,86 позитивно характеризує діяльність підприємства. Будь-яка сегментація починається зі всебічного вивчення ринкової ситуації, в якій працює компанія, і оцінки типів можливостей і загроз, з якими вона може зіткнутися. Для того, щоб краще розуміти становище компанії, необхідно знати її сильні та слабкі сторони,

розуміти усі можливості фірми з метою правильного та ефективного управління ними. Також важливо знати усі загрози, щоб своєчасно прийняти необхідні рішення та уникнути неприємних ситуацій. Саме для цього ми пропонуємо зробити SWOT– аналіз. SWOT–аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT– аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації. Результат SWOT-аналізу ЗАТ «Одесакондитер» оформлено у вигляді таблиці (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ЗАТ «Одесакондитер»

	Сильні сторони	**Слабкі сторони**
	Багаторічний досвід роботи на ринку кондитерських виробів; Вигідне місце розташування підприємства; Наявність висококваліфікованого персоналу; Укладання договорів про співпрацю з постачальниками на взаємовигідних умовах ; Широкий асортимент продукції Наявність власної торгової марки	Нераціональна система збуту Нестача власних фінансових коштів для розвитку системи збуту і маркетингу; Простої обладнання; Відсутність інноваційної продукції Плинність кадрів
Можливості	**Поле Сильні сторони / Можливості**	**Поле Слабкі сторони / Можливості**
Поява нової техніки та технології для виробництва кондитерських виробів Використання енергозберігаючих технологій виробництва Зміна стилю життя – поява нових ніш Використання нетрадиційної сировини для жувального мармеладу Зміна уподобань смаків у споживачів Забезпеченість внутрішнього ринку вітчизняною сировиною	Випуск нових видів продукції функціонального призначення (жувального мармеладу) Закупка нового обладнання	можливість залучення позикових грошових коштів організація тренінгів для персоналу збільшення коефіцієнту використання виробничої потужності за рахунок випуску нових видів продукції
Загрози	**Поле Сильні сторони/ Загрози**	**Поле Слабкі сторони/ Загрози**
Висока якість аналогічної продукції конкурентів; Ріст інфляції Нестабільна економічна, воєнна, політична ситуації в країні Зменшення населення Зниження загальної платоспроможності Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств Нестабільність курсу валют	Впровадження ресурсозберігаючих технологій при виробництві продукції	Вихід на нові ринки за рахунок появи нових ніш Лізинг обладнання Залучення інвесторів

Саме з цих позицій і буде проведений подальший аналіз фінансування діяльності ЗАТ «Одесакондитер». Оскільки розмір прибутку впливає на можливість здійснення інвестицій, варто більш детально дослідити обсяги чистого прибутку (збитку) та його частку у чистому доході (табл. 2.10). Досліджене підприємство можна охарактеризувати як стабільно прибуткові протягом десяти років, проте, в свою чергу, воно не демонструвало стабільного зростання прибутку за досліджуваний період 2014-2018 рр.

Таблиця 2.10

Обсяг та питома вага чистого прибутку у чистому доході ЗАТ «Одесакондитер»

Підприємство	2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018 р. від 2009 р.	
	Чистий прибуток (збиток), тис. грн..	Питома вага у чистому доході, %	Чистий прибуток (збиток), тис. грн..	Питома вага у чистому доході, %	Чистий прибуток (збиток), тис. грн..	Питома вага у чистому доході, %	Чистий прибуток (збиток), тис. грн..	Питома вага у чистому доході, %	Чистий прибуток (збиток), тис. грн..	Питома вага у чистому доході, %	За чистим прибутком (збитком), тис. грн..	За питомою вагою у чистому доході, %
ЗАТ «Одесакондитер»	19452	4,65	23340	6,13	5097	1,31	11725	2,77	7720	2,12	-11732	-2,53

Джерело: розраховано автором

Розраховано за даними Форми № 2 «Звіт про фінансові результати» за відповідні звітні періоди Як видно з табл. 2.10. збільшення або зменшення питомої ваги чистого прибутку на підприємстві відбувалось досить хаотично, що свідчить про нестабільний характер господарської діяльності та можливості накопичення власних коштів фінансування інвестиційної діяльності підприємства. У 2017 р. ЗАТ «Одесакондитер» збільшила розмір статутного капіталу на 7,3 млн. грн. Метою збільшення статутного капіталу є

залучення додаткових інвестицій для модернізації виробництв. Розподіл всіх випусків акцій здійснюється між членами товариств, торгівля на внутрішніх і зовнішніх ринках не здійснюється.

Фінансування інвестиційної діяльності підприємств є амортизаційні відрахування, які мають бути на рівні, достатньому для забезпечення відтворення основних засобів. І. Бланк розглядає амортизаційні відрахування як найбільш стабільне джерело фінансування інвестиційної діяльності підприємств. Дані табл. 2.11 свідчать про досить стабільні обсяги залучення іноземного капіталу для фінансування інвестиційної діяльності, хоча в порівнянні з іншими джерелами вони є не досить значними. Виходячи з цього, на наш погляд, варто більш детально зупинитися на аналізі обсягів залучення кредитних ресурсів ЗАТ «Одесакондитер».

Таблиця 2.11

Динаміка обсягів залучених короткострокових кредитних ресурсів ЗАТ «Одесакондитер», тис. грн.

Підприємство	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р	2018 р.
ЗАТ «Одесакондитер»	10805	0	6000	7135	6794
Відхилення від переднього року					
ЗАТ «Одесакондитер»	1085	-10805	6000	1135	-314

Джерело: розраховано за даними підприємства

Отже, виходячи з проведеного аналізу можна зробити висновок щодо залучення підприємством кредитних коштів є досить активним для даного підприємств, проте недостатнім для активного функціонування кампанії. На це впливає такий фактор як відсоткова ставка за кредитними ресурсами, яка останнім часом коливається, проте на сьогоднішній день залишається досить високою в порівнянні з країнами з розвинутою ринковою економікою. Виходячи з обсягів власних та позикових джерел інвестиційної діяльності розглянемо структуру джерел фінансування інвестиційної діяльності підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Структура джерел фінансування інвестиційної діяльності ЗАТ«Одесакондитер»

Підприємство	2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р		2018 р.	
	Власний капітал, %	Позиковий капітал, %	Власний капітал, %	Позиковий капітал, %	Власний капітал, %	Позиковий капітал, %	Власний капітал, %	Позиковий капітал, %	Власний капітал, %	Позиковий капітал, %
ЗАТ «Одесакондитер»	78	22	81	19	75	25	74	26	79	21

Таким чином, з даних табл. 2.12, можна зробити висновок про достатність обсягів власних інвестиційних ресурсів на підприємстві. Таким чином самофінансування має об'єктивні межі, які обумовлені обмеженістю внутрішніх джерел інвестування. Для комплексної оцінки стану інноваційного потенціалу ЗАТ «Одесакондитер» узагальнимо систему показників:

$$H_1 = \frac{\text{чисельність персоналу,зайнятий дослідженнями}}{\text{чисельність зайнятих на підприємстві}};$$

$$H_1 = (8/744) = 0{,}01$$

Таблиця 2.13

Система показників оцінки інноваційного потенціалу ЗАТ «Одесакондитер»

Група показника	Значення
Науковий потенціал (НП):	**0,01**
Коефіцієнт чисельності персоналу, що займається дослідженнями та розробками (Н1)	0,00
Коефіцієнт докторів та аспірантів у загальній чисельності персоналу (Н2)	0,01
2. Кадровий потенціал (КП):	**0,454**
Коефіцієнт працюючих із вищою освітою у загальній чисельності персоналу (К1) Відношення на підприємстві ступеня кваліфікованості виробничого персоналу (К2)	0,45 0,004
3. Технічний потенціал (ТП):	**1,915**

Коефіцієнт придатності основних фондів (Т1)	0,65
Коефіцієнт оновлення основних фондів (Т2)	0,265
Коефіцієнт забезпеченості основними фондами (Т3)	0,1
4. Фінансово-економічний потенціал (ФЕП):	**0,54**
Частка обсягу інвестицій в основний капітал в обсязі реалізованої продукції (Е1)	0,52
Частка витрат на дослідження до обсягу реалізованої продукції (Е2)	0,02
5. Інформаційно-комунікаційний потенціал (ІКС):	**2,0**
Кількість ПК на 100 працівників (І1)	1,0
Частка абонентів мобільного зв'язку у загальній чисельності працюючих (І2)	1,0

Джерело: розраховано за даними підприємства

Після підрахунку показника за даним методом можна оцінити інноваційний потенціал підприємства, використовуючи табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства

Показник інноваційного потенціалу, од.	Рівень інноваційного потенціалу
< 0,3	Низький
0,3≤ ІппР <0,5	Середній
ІппР ≥ 0,5	Високий

Джерело: [24]

За підрахунками можна охарактеризувати інтегральний показник (табл. 2.15). Він складає 0,39 що характеризує інноваційний потенціал підприємства ЗАТ «Одесакондитер» як середній. Динаміку інтегральних показників оцінки інноваційного потенціалу наведемо в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка інтегральних показників оцінки інноваційного потенціалу ЗАТ «Одесакондитер» за 2017-2019 роки

Група показника	2017	2018	2019
Науковий потенціал (НП):	**0,01**	**0,01**	**0,01**
Коефіцієнт чисельності персоналу, що займається дослідженнями та розробками (Н1)	0	0	0
Коефіцієнт чисельності персоналу, у яких є науковий ступень у загальній чисельності персоналу (Н2)	0,01	0,01	0,01
2. Кадровий потенціал (КП):	**0,458**	**0,458**	**0,458**
Коефіцієнт працюючих із вищою освітою у загальній чисельності персоналу (К1)	0,42	0,43	0,45

Відношення на підприємстві ступеня кваліфікованості виробничого персоналу (К2)	0,004	0,004	0,004
3. Технічний потенціал (ТП):	**1,786**	**1,823**	**1,915**
Коефіцієнт придатності основних фондів (Т1)	0,64	0,67	0,65
Коефіцієнт оновлення основних фондів (Т2)	0,146	0,153	0,265
Коефіцієнт забезпеченості основними фондами (Т3)	1	1	1
4. Фінансово-економічний потенціал (ФЕП):	**0,54**	**0,54**	**0,54**
Частка обсягу інвестицій в основний капітал в обсязі реалізованої продукції (Е1)	0,26	0,3	0,52
Частка витрат на дослідження до обсягу реалізованої продукції (Е2)	0,01	0,015	0,02
5. Інформаційно-комунікаційний потенціал (ІКС)	**2**	**2**	**2**
Кількість ПК на 100 працівників (І1)	1	1	1
Частка абонентів мобільного зв'язку у загальній чисельності працюючих (І2)	1	1	1

Джерело: розраховано за даними підприємства

Проаналізувавши динаміку інтегральних показників інноваційного потенціалу ЗАТ «Одесакондитер» можна рекомендувати керівництву компанії звернути увагу на стан технічного економічного потенціалу.

2.3 Оцінювання рівня інноваційної активності ЗАТ «Одесакондитер»

В теперішніх умовах рівень інноваційної активності відіграє важливу роль в економічних результатах діяльності підприємства та в забезпеченні його конкурентоспроможності. Ринок кондитерських виробів України досить стрімко розвивається: нарощуються обсяги виробництва, а головне, споживачі потребують нових видів кондитерських виробів, на що галузь, аби не втрачати доходи, має швидко реагувати розширенням асортименту, не припиняючи виробництво традиційної продукції. Інноваційна активність залежить напряму від інноваційних комунікацій на підприємстві, тобто від взаємодії елементів системи ЗАТ «Одесакондитер», адже швидкість, достовірність та повнота інформації що передається в процесі здійснення інноваційної діяльності відіграє ключову роль в процесі здійснення інноваційної діяльності. Розглянемо характер інноваційної активності за окремими видами інноваційної діяльності підприємства:

1. Рівень проведення наукового дослідження робіт.

Таблиця 2.16

Показники рівня науково-дослідної діяльності ЗАТ «Одесакондитер»

за 2017- 2019 роки

Показник	2017	2018	2019
Питома вага витрат на дослідження й розробки в обсязі витрат на інноваційну діяльність	0,97	0,95	0,94
Питома вага поточних витрат на дослідження і розробки в загальному обсязі витрат на дослідження і розробки	0,43	0,46	0,47
Питома вага капітальних витрат на дослідження і розробки в обсязі витрат на дослідження і розробки	0,57	0,54	0,53
Інтенсивність проведення науково-дослідної діяльності	0,06	0,07	0,08

Джерело: розраховано за даними підприємства

Таблиця 2.17

Показники рівня технологічної діяльності ЗАТ «Одесакондитер»

за 2017-2019 роки

Показник	2017	2018	2019
Питома вага витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,92	0,91	0,93
Питома вага поточних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність	0,35	0,37	0,36
Питома вага капітальних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність	0,65	0,63	0,64
Інтенсивність проведення технологічної діяльності	0,15	0,2	0,25

Джерело: розраховано за даними підприємства

3. Рівень проектно-конструкторської підготовки виробництва.

Таблиця 2.18

Показники рівня конструкторської діяльності ЗАТ «Одесакондитер»

за 2017-2019 роки

Показник	2017	2018	2019
Питома вага витрат на конструкторську діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,89	0,91	0,92
Питома вага поточних витрат на конструкторську діяльність в обсязі витрат на конструкторську діяльність	0,44	0,46	0,45
Питома вага капітальних витрат на конструкторську діяльність в обсязі витрат на конструкторську діяльність	0,59	0,54	0,55
Інтенсивність проведення конструкторської діяльності	0,17	0,19	0,21

Джерело: розраховано за даними підприємства

4. Рівень організаційно-управлінської підготовки.

Таблиця 2.19

Показники рівня організаційно-управлінської діяльності ЗАТ «Одесакондитер» за 2017-2019 роки

Показник	2017	2018	2019
Питома вага витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,74	0,75	0,73
Питома вага поточних витрат на організаційно управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно управлінську діяльність	0,34	0,36	0,35
Питома вага капітальних витрат на організаційно управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно управлінську діяльність	0,64	0,54	0,65
Інтенсивність проведення організаційно-управлінської діяльності	0,16	0,18	0,19

Джерело: розраховано за даними підприємства

Проаналізуємо показник інноваційної активності, який в свою чергу залежить від часткових показників, розрахованих вище: (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Показники інноваційної активності ЗАТ «Одесакондитер» за 2017-2019 роки

Показник	2017	2018	2019
Рівень НДДКР	0,41	0,42	0,42
Рівень технологічної діяльності	0,46	0,46	0.,47
Рівень конструкторської діяльності	0,42	0,43	0,44
Рівень організаційно – управлінської діяльності	0,44	0,45	0,46
Показник інноваційної активності	0,43	0,44	0,45

Джерело: розраховано за даними підприємства

Проаналізувавши інноваційну активність підприємства, можна сказати, що підприємство має середній рівень характеру інноваційної активності. Основним чинником гальмування інноваційної активності є показники, які характеризують інтенсивність проведення науково дослідницької діяльності за кожною із груп часткових показників. Ця тенденція зумовлена тим, що виручка від інноваційної діяльності містить в собі незначний відсоток витрат на проведення науково – дослідних та дослідницько-конструкторських робіт. Для інновацій є характерним постійне оновлення продукції. До ідеї постійної зміни продукції керівництво підприємств йде різними шляхами: через зміни

в технології (закупівля обладнання), через розробку і впровадження нової рецептури продукції, через збільшення терміну реалізації продукції, використання нових пакувальних матеріалів тощо.

Особливе значення для продуктів кондитерського виробництва є приємний зовнішній вигляд і зручність використання продукту. ЗАТ «Одесакондитер» при розробці інноваційних кондитерських виробів потрібно враховувати багато факторів, оскільки потреби людей залежать від їхньої культури і оточення, а також від того, які продукти харчування їм доступні в даний час. Має значення і те, що один і той же продукт може мати різний ступінь інноваційності для різних споживачів, тобто інтерес до поживних елементів і корисних добавок різниться в залежності від групи споживачів. Основним напрямом інноваційного розвитку ЗАТ «Одесакондитер» є вдосконалення наявних і розробка нових рецептур та виготовлення нових видів продукції. А основний інноваційний акцент в кондитерському обладнанні требо зробити на дбайливому поводженні з інгредієнтами, за рахунок чого відбувається зниження втрат у виробництві.

Все більше слідуючи за попитом кондитерські фабрики країни переорієнтовуються на випуск сучасних європейських солодощів, таких як, желейні вироби, жувальний мармелад, тягучки, помадки. Високим попитом як у дорослих, так і у дітей користуються желейні кондитерські вироби. Вони володіють лікувально-профілактичними властивостями завдяки наявності в рецептурі пектину та інших драглеутворюючих речовин. Собівартість їх відносно невисока. Тому дана продукція являє великий інтерес для вивчення.

Мармелад вважається дієтичним десертом, його просто приготувати вдома та можна купити у будь-якому супермаркеті. Склад мармеладу нескладний. Він обов'язково містить желюючий компонент – желатин, агарагар або пектин. Кожна з цих речовин сама по собі вже корисна для організму людини, тому користь мармеладу однозначна. У мармеладі багато натрію, кальцію, калію, фосфору, магнію та заліза. Калорійність мармеладу – 321 ккал на 100 г. Вживання мармеладу позитивно позначається на роботі

мозку та допомагає відновлювати сили після розумових та фізичних навантажень.

Висновки до розділу 2

В другому розділі дипломної роботи наведено загальну характеристику кондитерського ринку в Україні та Світі. Представлено світовий рейтинг виробників кондитерських виробів та основних виробників мармеладної продукції в Україні. Наведено PEST-аналіз, з якого можна зробити висновок, що найбільш вагомими факторами зовнішнього впливу на діяльність ЗАТ «Одесакондитер» є: акценти на продукти функціонального призначення у харчуванні, рівень розвитку інноваційних технологій у використанні нетрадиційної сировини для кондитерських виробів, рівень впровадження технологій продукції для харчування при інтенсивних фізичних навантаженнях, розвиток технологій виробництва жувального мармеладу.

В роботі проводилося дослідження на матеріалах ЗАТ «Одесакондитер» – це підприємство, створене в результаті приватизації одного із старих кондитерських підприємств галузі, здійснююче виробництво і реалізацію кондитерських виробів. На підприємстві сім технологічних цехів забезпечують виробництво 250 найменувань кондитерських виробів, дане значення тримається на рівні середньогалузевого показника. Було дослідженню основний фінансовий стан підприємства та показники, що характеризують інноваційну діяльність. Основним напрямом інноваційного розвитку ЗАТ «Одесакондитер» є вдосконалення наявних і розробка нових рецептур та виготовлення нових видів продукції. А основний інноваційний акцент в кондитерському обладнанні требо зробити на дбайливому поводженні з інгредієнтами, за рахунок чого відбувається зниження втрат у виробництві.

Організаційно-економічне забезпечення інноваційної активності підприємства ЗАТ «Одесакондитер» здійснюється шляхом планування,

реалізації, аналізу та контролю. На інноваційну діяльність підприємства безпосередній вплив мають фактори мікросередовища, а саме споживчі чинники, інноваційна інфраструктура, фактори конкуренції та чинники фінансового забезпечення. Все більше слідуючи за попитом кондитерські фабрики країни переорієнтовуються на випуск сучасних європейських солодощів, таких як, желейні вироби, жувальний мармелад, тягучки, помадки.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Пропозиції щодо оцінки впливу мотиваційних важелів на інноваційну активність персоналу підприємств кондитерської галузі

Сучасне становище інноваційної діяльності в України відображає ті негативні і позитивні процеси, які мають місце в економіці та суспільстві в цілому. Радикальна зміна ціннісних орієнтацій спричинила істотні зміни у ставленні до інноваційної діяльності. Ми вважаємо, що необхідний перехід до інноваційного розвитку. Але спочатку треба здійснити реабілітацію всього суспільства, усунути джерела соціальних страхів і стресів, заспокоїти людей, адже інноваційний тип господарства можливий тільки при упевненості людей, об'єднаних складною спільною роботою.

Учений, інженер, робітник і безліч інших працівників підприємств повинні мати високу мотивацію, її не замінити ні гривнею, ні страхом. Можливості працівника (його знання, кваліфікація, здібності, інтелект, вік, здоров'я, освіта, наполегливість, моторні і психомоторні здібності) і готовність до праці (що залежить від мотивації і задоволеності роботою, особливостей кожної людини, її установок, цінностей, характеру роботи, інтересу до роботи, потреб людини, очікуваних необхідних трудових зусиль працівника й очікуваної винагороди в залежності від результативності) певним чином формують його фактичну результативність. І оскільки творча, інноваційна діяльність, як будь-яка інша, розвивається під впливом внутрішніх спонук, то ми вважаємо, що навіть в умовах обмежених зовнішніх впливів задіяні в ній працівники будуть прагнути до самовиразу в новаціях.

Інноваційно-активна поведінка людей безпосередньо залежить від рівня інноваційної свідомості, яка формується в процесі інноваційного

розвитку. Основну роль у структурі інноваційної свідомості (серед таких чинників, як інтереси, ціннісні орієнтації, потреби, пов'язані зі здійсненням нововведень), відіграє мотивація інноваційної поведінки. Для того щоб в умовах глобальної економіки підприємства кондитерської галузі могли постійно пропонувати на ринок нові, поліпшені, конкурентоспроможні продукти і послуги, їх працівники повинні бути відповідно (креативно, поноваторські) налаштованими (вмотивованими) у своїй щоденній діяльності. Тому суттєвим фактором інноваційної діяльності стає мотивація як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до створення і застосування новацій, а механізм мотивації відіграє більш важливу роль у регулюванні інноваційного процесу.

Від ефективності такого механізму залежить суттєве прискорення інноваційного розвитку завдяки узгодженню інтересів всіх його учасників. Отже, автор вважає, що мотивація інноваційної діяльності – це сукупність особливих форм, способів і методів спонукання людини до створення і впровадження нововведень, які дещо вирізняються від тих, що застосовуються в мотивації традиційних видів діяльності.

Відповідно мотивація інноваційної поведінки становить собою сукупність потреб і мотивів, що спонукають працівника або до інноваційної діяльності задля створення й впровадження нових продуктів, технологій, послуг або, навпаки, до їх купівлі й використання у своїй діяльності та повсякденному житті. Тому мотивацію до інновацій можна розглядати двояко: як мотивацію до їх створення й впровадження та мотивацію до використання інновацій. Далеко не всі усвідомлюють свій творчий потенціал і схильність до розробки нововведень: для їх розкриття потрібно створити відповідне мотиваційне середовище та виявити мотиваційне ядро особистості. При цьому слід мати на увазі: інноваційна діяльність за своєю природою не може бути примусовою, і щоб залучити до неї працівників, потрібно створити відповідну мотивацію. Головний же зміст мотивації інноваційної діяльності полягає у пробудженні в індивіда інтересу до такої

діяльності, потреби у його розвитку, формуванні в особистості економічної відповідальності та зацікавленості у результатах своєї праці. Вимога творчого підходу персоналу до інноваційної діяльності зумовлює підвищення його самостійності і відповідальності за виконану роботу, активну участь у прийнятті управлінських рішень.

Процес створення інновацій, будучи інтелектуальною діяльністю, має досить специфічний характер. Кожному з етапів цього процесу відповідає певний вид діяльності: науково-дослідної; конструкторсько-технологічної; виробничої; маркетингової тощо. Йому притаманні елементи творчості (інновація і є матеріальним результатом творчості), нерідко – інтуїтивний характер праці й непередбаченість її результатів, як і для кожного виду діяльності, у процесі якої створюється щось нове. В інноваційній діяльності більше, ніж в інших сферах людської діяльності, результат залежить від індивідуальних здібностей працівників, їх досвіду і кваліфікації, а також рівня їх мотивації. Творчість взагалі припускає мотиваційну забезпеченість. У сфері інновацій, так само, як і в інших сферах людського життя, мотиви мають об’єктивну динаміку. Але інноваційний має і власну логіку розвитку, поза якою не можуть бути пояснені зміни в її мотивах. Вона в основному є творчою, інтелектуальною, складною діяльністю кваліфікованих спеціалістів, і тому має певні особливості. Це стосується високого динамізму та рефлексивного характеру цієї діяльності, рівня свідомості, притаманного багатьом учасникам інноваційного процесу, частої невизначеності та непередбачуваності результатів їхньої праці. Відповідно, методи управління цією сферою дещо специфічні, що необхідно враховувати при опрацюванні механізму мотивації вказаного виду діяльності, який за своїм змістом набагато складніший від традиційних.

Мотивація інноваційної діяльності може бути здійснена двома шляхами: перший з них – це безпосереднє стимулювання працівника, а другий – формування внутрішніх мотивів різними засобами. Як вважає І. Яненкова [4], для інноваційної діяльності більше значення має внутрішня

мотивація працівників, і це правильно. Результати ж нашого дослідження свідчать, що коли не задоволені основні, базові потреби працівників, мотивація є хиткою. Навіть новатори в цьому випадку або будуть намагатися задовольнити потреби нижчого рівня, причому в різний спосіб, у тому числі й у розріз зі стратегією працедавця або взагалі знехтують інноваційною діяльністю і знайдуть інші задоволення своїх базових потреб.

Для ефективної системи мотивації необхідно врахувати досить велику кількість змінних, що належать як до універсальних елементів системи механізму мотивації, так і до особливостей мотивації саме інноваційної діяльності. При цьому зміна ролі (або відсутність) того або іншого елемента повинні бути компенсовані за рахунок посилення інших елементів мотивації, інакше вона буде ненадійною. Так, за умов неможливості забезпечення достатнього рівня заробітної плати, в якості компенсації можуть бути задіяні, наприклад, певні умови організації праці.

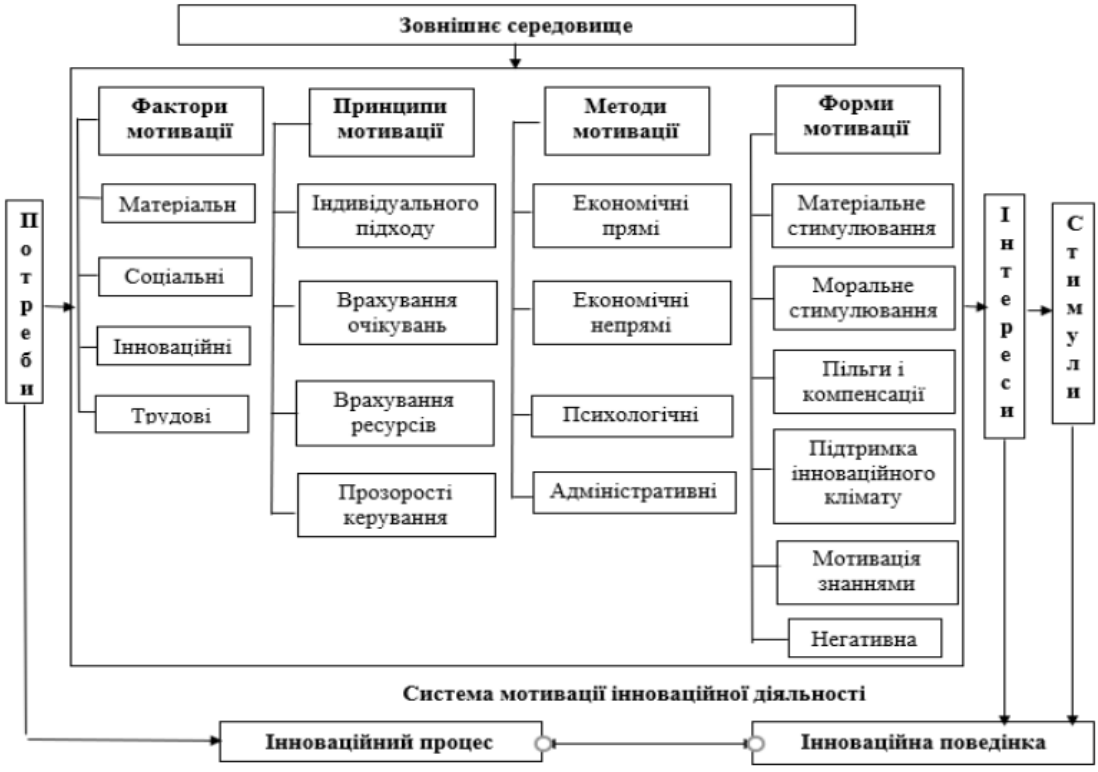

Рис. 3.1. Механізм мотивації інноваційної діяльності підприємств

Джерело: авторська розробка

Схема побудови реального мотиваційного механізму інноваційної

діяльності відрізняється розмаїтістю, адже залежить від конкретних умов і характеру виконуваних робіт. Серед елементів зображеного механізму мотивації є такі, які притаманні звичайним системам трудової мотивації (стандартні), і нові, запропоновані автором, характерні саме для мотивації інноваційної діяльності. Зупинимось саме на них. По-перше, механізм мотивації інноваційної діяльності має враховувати реально існуючі умови зовнішнього (стосовно підприємства, де він задіяний) середовища, адже мотивація буде ефективною лише тоді, коли будуть враховані всі умови, у яких працює певне підприємство. До таких умов ми відносимо: соціально-економічні, екологічні, загальнополітичні, технологічні тощо.

Наприклад, знання ситуації на ринку праці відносно креативних працівників дозволить більш точно оцінити «вартість» кожного інноваційно налаштованого співробітника підприємства і відповідно, прийняти правильне рішення щодо його мотивації. Серед форм мотивації окремо виділена мотивація знаннями. Мається на увазі, що додаткові знання необхідно зробити перевагою як в діяльності новаторів, так і в оцінці їх праці. Для цього існує багато варіантів: надання спеціалістам можливості підвищення кваліфікації й освіти з використанням різних форм навчання, направлення на конференції і тренінги тих співробітників, що домоглися значних результатів у роботі тощо.

Для ефективної інноваційної діяльності необхідний сприятливий інноваційний клімат (забезпечення відповідної психологічної, творчої обстановки, гнучкого режиму роботи, демократичного стилю управління тощо). Це є однією з форм мотивації, адже новаторство розвивається лише у привабливому інноваційному кліматі. Інноваційні мотиви, на відміну від інших, орієнтують працівника на створення та впровадження новітніх продуктів, послуг, процесів, системи управління тощо. Щодо принципів мотивації, то до їх складу пропонується внести принципи «врахування очікувань». Новатори часто беруть до уваги такі фактори:

– наскільки їм під силу виконання того чи іншого завдання;

– чи влаштовує їх винагорода, яку вони мають отримати за виконану роботу;

– чи варта така винагорода витраченого часу та зусиль.

Основний принцип наших пропозицій – розглядати різницю в мотивації інноваційної активності з точки зору індивідуальних можливостей людини. Кожний новатор по-своєму сприймає складність завдання, цінність винагороди і їх взаємозалежність.

Виходячи з наших пропозицій, ми вважаємо, що менеджмент зможе домогтися підвищення інноваційної активності персоналу підприємств у такий спосіб:

– визначивши розмір нагороди, який задовольнить кожного креативного працівника;

– визначивши кінцевий результат його діяльності;

– зробивши кінцевий результат досягнутим;

– встановивши взаємозв’язок між винагородою і результатами інноваційної діяльності;

– забезпечивши достатню винагороду.

Крім того, до принципів мотивації ми внесли принципи «врахування ресурсів». Ідеться про важливість заздалегідь оцінити можливості підприємства та визначення з ресурсами, які воно може використати при формуванні системи мотивації.

Для цього необхідно заздалегідь визначитися:

– з фінансовими ресурсами, які будуть виділятися на стимулювання інновацій активності персоналу підприємств;

– при недостатності фінансових ресурсів для активних новаторів застосовувати пільги, які не потребують значних витрат підприємства (початок і закінчення роботи, які зручно інноватору, додаткова оплачувана і неоплачувана відпустка та ін.) .

Очевидно, що реальна практика вимагає використання якомога

більшого числа ефективних інструментів інноваційного управління персоналом підприємств. Об’єктивною необхідністю стає розробка й побудова механізму інноваційного управління персоналом підприємств, у якому слід передбачити заходи щодо пошуку і впровадження нових, прогресивних форм організації праці.

Виходячи із цілей інноваційного менеджменту персоналу та забезпечення управлінського впливу на колектив підприємства, такий менеджмент необхідно розглядати як елемент пошуку шляхів досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства насамперед за формування такої інноваційної поведінки персоналу, яка б спонукала кожного працівника до творчості.

Основними інструментами управлінського впливу на персонал підприємств з метою інноваційних перетворень є формування відповідної організаційної культури виховання почуття лідерства й мотивації, здатності кожного працівника до сприйняття новацій та їх впровадження на конкретному робочому місці.

Загалом організація – це складний механізм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура. Організаційна культура – це поєднання цінностей, які дають змогу зрозуміти, що обстоює організація, як вона проводить свою діяльність, що вважає пріоритетним. Також організаційну культуру досить часто визначають як тип або стиль функціонування організації. Ця культура виявляється в характері поведінки, особливостях реакції на навколишнє середовище, поглядах, відносинах з іншими учасниками суспільства, підходах до вирішення проблеми умов праці, використання тих чи інших засобів виробництва.

Механізми впливу організаційної культури на діяльність підприємства також полягають в тому, що працівники прогнозують розвиток ситуацій, оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки. Реалізовуючи ці моделі у своїй діяльності, вони підсилюють ті або інші тенденції й створюють таким чином адекватні їм ситуації. Організаційна культура повинна сприяти

мінімізації впливу демотивуючих факторів інноваційного розвитку й реалізації інноваційного потенціалу співробітників підприємств, тобто нести в собі креативну складову, спрямовану на зниження опору інноваціям. Дослідження, що були проведені автором на ряді підприємств м. Одеси, дозволили виявити основні демотиватори інноваційного розвитку трудових колективів, а також оцінити ступінь їхнього впливу на опір керівників і фахівців. Зокрема респондентам пропонувалося оцінити за 10-бальною шкалою: максимальний вплив факторів-демотиваторів інноваційної поведінки персоналу, де 10 балів – максимальний вплив, а 0 балів – фактор, що не робить ніякого впливу. Узагальнені результати опитування наведені в таблицях 1–3.

Таблиця 3.1

Оцінка впливу факторів на опір інноваціям керівників підприємств кондитерської галузі м. Одеси

Групи факторів					
Соціальні		**Поведінкові**		**Психологічні**	
Найменування фактора	**Значення**	**Найменування фактора**	**Значення**	**Найменування фактора**	**Значення**
Відсутність належного психологічного клімату в колективі, що сприяє інноваціям	5,6	Побоювання щодо можливості зниження зарплати	6,0	Острах невизначеності	6,1
Острах втратити статус і положення	5,5	Острах втратити роботу	6,1	Небажання тривалий час перебувати в стані змін	5,4
Острах втратити колишні привілеї й повноваження	5,5	Побоювання втрати частини соціальних пільг	5,7	Острах відповідальності за реалізацію намічених цілей	5,9
Недовіра до керівництва	5,5	Небажання міняти свої звички	5,3	Небажання освоювати новий стиль діяльності	5,7
Невпевненість у необхідності інновацій	4,9	Небажання навчатися новому	4,8	Опір примусу або погрозі його застосування	5,7
Невпевненість у своїх силах	5,1	Побоювання погіршення комфортабельності праці	5,2	Побоювання труднощів	3,7
Байдужність до інновацій	3,5	Побоювання обмеження особистої свободи	4,4	Острах порушення конфіденційності	4,1

Джерело: розроблено автором

Так, на ставлення керівників і фахівців до інноваційних перетворень найбільш негативний вплив чинять побоювання зниження заробітної плати, відсутність необхідного психологічного клімату в колективі, острах втрати частини соціальних пільг, роботи, статусу, положення, невизначеності й відповідальності за реалізацію намічених заходів, а також колишніх повноважень, привілеїв тощо. Трохи менший вплив, ніж інші, чинять на

керівників такі фактори, як острах порушення конфіденційності, байдужість до інновацій, побоювання труднощів; для співробітників – небажання навчатися новому й освоювати новий стиль діяльності, а також тривалий час перебувати в стані змін.

Очевидно, що робота з реалізації інноваційного менеджменту персоналом підприємств має спрямовуватися на зниження впливу всіх демотивуючих факторів інноваційної поведінки. Ще одним важливим інструментом реалізації управлінського впливу на персонал підприємства в рамках інноваційного менеджменту є лідерство. На нашу думку, інновації не можуть привести до позитивних зрушень, якщо вони не спрямовуються керівником підприємства. Навантаження на управління при цьому зростає, тому організація змушена функціонувати в екстремальному режимі.

Таблиця 3.2

Оцінка впливу факторів на опір інноваціям фахівців підприємств кондитерської галузі м. Одеси

Групи факторів					
Соціальні		**Поведінкові**		**Психологічні**	
Найменування фактора	**Значення**	**Найменування фактора**	**Значення**	**Найменування фактора**	**Значення**
Відсутність психологічного клімату в колективі, що сприяє інноваціям	6,9	Побоювання можливості зниження зарплати	7,1	Опір примусу або загрозі його застосування	6,5
Острах втратити колишні привілеї й повноваження	6,0	Побоювання обмеження особистої волі	6,8	Острах невизначеності	5,4
Загроза становищу в колективі	5,8	Острах втратити роботу	6,4	Острах порушення конфіденційності	4,7
Невпевненість у своїх силах	5,6	Побоювання погіршення комфортності праці	5,9	Острах відповідальності за реалізацію намічених заходів	3,8
Недовіра до керівництва	5,1	Небажання змінювати свої звички	3,9	Побоювання труднощів	3,4
Невпевненість у необхідності інновацій	4,8	Небажання навчатися новому	2,5	Небажання освоювати новий стиль діяльності	3,4

Джерело: розроблено автором

Сьогодні керівник повинен не управляти у звичному сенсі цього слова, а вести за собою, бути лідером, тобто впливати на співробітників не тільки чинністю наказу, але й чинністю авторитету, знань, компетентності, відданості справі. Інноваційному менеджменту персоналу відповідає тільки лідерська позиція менеджера в колективі й високий рівень креативності – обов’язкова умова для обіймання людиною керівної посади, оскільки взаємодія й поведінка людей перебувають під сильним впливом стилю

лідерства на вищих рівнях керівництва.

Наявність на керівній посаді в організації людини з низькими креативними здібностями й відсутність в неї лідерських якостей буде гальмувати інноваційний розвиток підприємства. Необхідно також розуміти, що лідерство формується винятково в процесі взаємодії людей при вирішенні загальних питань. Разом з тим проведені дослідження показали, що сьогодні діючий менеджмент якісно не відповідає запропонованим до нього вимогам як з боку керівників, так і з боку рядових працівників підприємств. Відповідно до думки керівників, у справжнього менеджера особливо гостро проявляється брак ініціативності, високого рівня мотивованості на роботу, уміння мотивувати й переконувати, інформаційної відкритості, а також уміння попереджувати конфлікти. Фахівці відзначають найбільш гострий недолік високого рівня мотивованості, додаючи до нього знання іноземних мов. Далі найбільша невідповідність спостерігається по організаторським здібностям, умінню мотивувати й переконувати, вирішенню конфліктів й професіоналізму.

Доцільне проведення певної роботи з формування адекватного стилю управління на підприємствах й нового якісного рівня менеджменту, заснованого на вимогах, які пропонуються для якостей менеджера. Це дозволить керівникам зайняти лідерські позиції в колективі й впливати на інноваційний розвиток. Керівникам підприємств і їхніх структурних підрозділів у першу чергу потрібно звернути увагу на розвиток таких якостей, як професійна компетентність, знання науки управління, комплексність мислення, рівень мотивованості на роботу, знання іноземних мов, інформаційна відкритість, конструктивне сприйняття критики, організаторські здібності, уміння мотивувати, переконувати й згладжувати конфлікти, ініціативність і здатність до навчання.

Мотивація інноваційної поведінки також відіграє важливу роль у реалізації інноваційної політики: її значення випливає із самої сутності мотивації як функції управління. На підставі отриманих даних була

побудована модель факторів, спрямованих на мотивацію інноваційної поведінки фахівців підприємств, яка представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Ранжування факторів мотивації інноваційної поведінки менеджерів

Групи факторів	Керівники		Фахівці	
	Значення фактора	Ранг	Значення фактора	Ранг
Інформаційна прозорість				
Відкриті комунікації в організації	4,5	28	6,0	19–20
Своєчасне інформування про зміни	6,3	10	6,9	9–11
Відкрите обговорення стратегії інновацій	7,2	1–3	6,1	18
Наявність відкритої інформації про хід інновації	6,5	6–8	7,2	5–7
Переконаність у можливості впливу на інноваційні перетворення	7,0	3–5	6,1	5–7
Неминучість змін				
Виразність і обґрунтованість причин ‘інновацій	6,5	9–10	7,4	5–7
Визначеність цілей інновацій	6,4	9–10	7,9	2–3
Наявність обґрунтованого плану інновацій	5,8	18–19	6,9	12–13
Реальна оцінка масштабів інновацій	3,9	16–17	6,1	21
Зниження рівня напруженості в колективі	4,8	26	4,5	30
Мобільність співробітників				
Проведення навчання для роботи в нових умовах	5,8	20–21	6,9	12–13
Наявність адаптаційного періоду	6,2	12–15	5,6	25–26
Визначення нових повноважень і відповідальності	6,6	6–8	7,0	9–11
Делегування повноважень на введення інновацій	4,6	28	5,2	27–28
Підвищення по службових сходах	6,0	12–15	5,4	22
Соціальне мікросередовище				
Наявність культури, що сприяє інноваціям	5,2	23	5,6	24
Наявність у колективі людей, що просувають інновації	5,1	24–25	6,5	14–15
Підтримка ініціативи освоєння нововведень	5,5	22	6,8	9–11
Почуття колективної відповідальності	5,8	18–19	6,0	19–20
Упевненість в успіху	5,9	20–21	7,6	
Груповий розвиток				
Можливості підвищення професійного рівня	7,2	3–5	7–5	4
Підвищення можливостей реалізації креативного потенціалу	6,6	6–8	7,0	8
Збереження (збільшення) рівня доходів	7,5	1	8,0	1
Збереження (збільшення) соціальних пільг	7,2	2	6,5	14–15
Створення гнучкої системи мотивації росту ефективності праці	6,1	16–17	7,2	5–7

Джерело: розроблено автором

3.2. Розробка нового кондитерського виробу для ЗАТ «Одесакондитер»

Їсти солодощі люблять всі, як дорослі так і діти. Але не всі їх можуть собі дозволити. Хтось стежить за своїм харчуванням, у когось алергія на харчові барвники. Вченими доведено, що люди, які ведуть здоровий спосіб життя - живуть на 60% довше. Щоб його дотримуватися за даними Всесвітньої організації охорони здоров'я потрібно слідувати наступним рекомендаціям [30]: спати по 7-8 годин на день; включати в раціон харчування багато овочів і фруктів; купувати продукти Gluten and Dairy Free;

займатися спортом, медитувати; відмовитись від паління та вживання алкоголю; відмовитися від частого користування смартфонів, планшетів та інших гаджетів; раз в тиждень робити розвантажувальний день - Детокс харчування; виключити з раціону солодощі з великим вмістом цукру і борошняні вироби; включити в раціон корисні солодощі з додаванням ягід, фруктів та овочей (топінамбур), а також колагену та волокон цикорію. Не всі думають про те, що можна їсти солодощі, які при цьому приносять користь нашому організму. Тому, щоб ринок солодощів не падав, компанії почали виробляти натуральні солодощі. І саме такий продукт пропонується для виробництва на ЗАТ «Одесакондитер». Ці ласощі знайомі людям уже багато століть. Спочатку його готували ізгірких плодів айви. І протягом цього часу рецепти постійно вдосконалюються, щоб тішити нас приємним смаком та гарним складом. Це відбувається тому, що по-справжньому корисним може бути лише натуральний жувальний мармелад, а розумітися на його складі ніхто не хоче. Тим не менш, якщо приділити увагу і вибрати одного перевіреного виробника або постачальника, то можна гарантовано забезпечити себе запасом вітамінів при поїданні солодощів.

Мармелад – кулінарний продукт, виготовлений з фруктів, варених із цукром з додаванням згущувача та смакових добавок (може вважатися різновидом густого варення). Як загусник використовують такі речовини, як пектин, агар-агар, желатин. Мармелад виготовляють відповідно до вимог ДСТУ 4333:2004 «Мармелад», за рецептурами й технологічними інструкціями з дотримуванням санітарних норм і правил, затверджених за встановленимпорядком [30].

Наведемо класифікацію мармеладу.

Залежно від сировини, яку використовують як драглеутворювальну основу, мармелад виготовляють: фруктово-ягідний – на основі желювального фруктово-ягідного пюре з додаванням або без додавання інших добавок відповідно до рецептури; желейний – на основі драглеутворювачів з додаванням або без додавання інших добавок відповідно до рецептури;

желейно-фруктовий – на основі драглеутворювачів в поєднанні з желювальним фруктово-ягідним пюре з додаванням або без додавання інших добавок відповідно до рецептури; жувальний мармелад. З'явився порівняно недавно та, став популярним не тільки завдяки своїм смаковим якостям, але й здатністю зберігати їх протягом тривалого часу. В основі жувального мармеладу – желатин або колаген, що надає йому пружну структуру.

Жувальний мармелад користується популярністю як у дітей, так і у дорослих. Він дуже приємний на смак, має оригінальну консистенцію. Мармелад є дуже корисним для організму, може зберігатися тривалий час, і це дозволяє постійно брати його з собою в дорогу та не боятися, що він зіпсується або, як шоколад, розтане.

Різноманітність смаків та форм виготовлення жувального мармеладу не може не привернути увагу покупців, кожен знайде собі ласощі на смак. Він може мати будь-яку форму та смак, як у вигляді тварин, фруктів та ягід, так і набувати досить жахливих форм. Агар-агар, який використовується як натуральний желюючий компонент, покращує роботу системи травлення, печінки та щитовидної залози. До його складу входить безліч вітамінів і мінералів [31]. Пектин дозволяє виводити з організму багато, іноді навіть дуже небезпечні речовини, токсини, з'єднання важких металів, холестерин та інше. Він не дає відкладатися їм на стінках органів травлення, пов'язує та виводить з організму. Желатин – це в'язка речовина, яку отримують з кісток, сухожиль тощо за допомогою тривалого варіння у воді. Він має тваринне походження й здатність застигати. Сприятливо впливає на стан шкіри, нігтів і волосся. Завдяки цим властивостям, натуральний жувальний мармелад буде корисний для людей, які страждають на ожиріння, ураження підшлункової залози, цукровий діабет та інші захворювання. Таким чином, замінивши свої улюблені солодощі на більш натуральні, ви можете не тільки отримувати задоволення, але й надати користь своєму організму. За фізико-хімічними показниками мармелад повинен відповідати вимогам, вказаним в таблиці 3.1. Масова частка шоколадної глазурі повинна бути у відповідності з

рецептурою з незначним відхиленням +/-2%. Масова частка загального цукру (в перерахунку на сахарозу) в дієтичному мармеладі повинна відповідати рецептурі з незначним відхиленням +/-3%.

Сьогодні на українському ринку можна знайти мармеладну продукцію як вітчизняного виробництва, так і вироби, що постачаються в нашу країну іноземними компаніями з Чехії, Німеччини, Іспанії, Італії, Туреччини. Як правило, закордонні підприємства постачають в Україну жувальний мармелад.

Основні виробники жувального мармеладу в Світі:

1) Haribo – Німеччина
2) Trolli – Німеччина
3) Nutrition Now – США
4) Jelaxy – Туреччина

У будь-якому випадку, мармеладна продукція вітчизняного виробництва на цьому ринку переважає. Це пов'язано не лише з високими транспортними витратами та обмеженим терміном зберігання виробів, але й великою довірою покупців до вітчизняних брендів. Залежно від використовуваного желюючого компонента застосовується певна технологія виробництва. Технологічні особливості виробництва різних видів мармеладу безпосередньо впливають вартість продукції. Так, фігурний мармелад з додаванням колагену коштуватиме дорожче, ніж звичайний, що не завадить йому користуватися великою популярністю серед споживачів. У комплектацію лінії для виробництва мармеладу входить мармеладовідливна машина, парові варильні котли (для варіння мармеладної маси різних кольорів), парогенератор для вироблення пари, машина, що охолоджує, охолоджувальна шафа, різальна установка, сушильна установка – камерна, конвеєрна або шафа, упаковка. Залежно від складності виробленої продукції лінія може включати збивальну машину, станції начинки і т. д.

Для того, щоб розширити свій ринок і збільшити прибуток, ми пропануємо компанії ЗАТ «Одесакондитер» рішення: створення нового

продукту, то б то виробництво жувального мармеладу з вітамінами для харчування при інтенсивних фізичних навантаженнях (з додаванням волокон цикорію, свіжоморожених ягід - чорниці, полуниці, журавлини, топінамбуру), а також з колагеном різних смаків та форм (кубики, гантелі, прямокутники). Крім того, у планах випускати мармелад без додавання цукру, мармеладні цукерки на карагінані різних смаків. Дамо характеристику основним домішкам у складі мармеладу. Інулін (волокна цикорію) є пребіотиком і дуже сильним природним детоксикатором. Інулін також є антиоксидантом, який нормалізує роботу ШКТ, підтримує нормальну кишкову мікрофлору, нормалізує вуглеводний обмін і виконує багато інших захисних функцій організму. Позитивно впливають на стінку кишечника і збільшують площу його поверхні, яка може поглинати поживні речовини, такі, як кальцій.

У чорниці містяться багато елементів: вуглеводи, калій, магній та фосфор. Не слід забувати і про органічні кислоти, залізо, мідь та інші мінеральні речовини. Пантотенова кислота, що сприяє кращому обміну речовин, також міститься в чорниці, як і різні вітаміни: А, С, В1, В6, вітамін РР. Чорниця містить мало цукру і є гарним джерелом клітковини [32].

Полуниця сприяє детоксикації або очищенню організму, допомагаючи відновити здоров'я шлунково-кишкового тракту. Клітковина і антиоксиданти, що містяться в ній, – вітаміни А і С – є важливими елементами, що стимулюють детоксикацію організму [33].

Журавлина містить високу концентрацію вітаміну С та інших антиоксидантів, а також корисні кислоти: лимонну, яблучну, бурштинову та щавлеву – і велика в порівнянні з іншими ягодами кількість пектинів (виводять з організму шкідливі речовини). З вітамінів - крім вітаміну С - у ній можна зустріти групи В і К1. Їх кількість можна порівняти з вмістом у цитрусових [34].

Рослина унікальна за своїм складом та користю для організму людини. У бульбах топінамбуру містяться вітаміни групи В, А, С, Е. Топінамбур

багатий на мікроелементи: магній, цинк, кальцій, залізо, фосфор, йод і т. д. Корисні властивості топінамбуру включають високий вміст клітковини, об'єм якої не зменшується при термообробки. У рослині міститься інулін – полісахарид, який покращує травлення та підвищує імунітет. Амінокислоти ефективно очищають організм від шкідливих речовин [35]. Колаген грає важливу роль в збереженні молодості і краси шкіри. А також відповідає за регенерацію тканин після їх пошкодження, прискорюючи процеси загоєння. Пропонуємо виробляти нові види продукції - жувальний мармелад з вітамінами для харчування при інтенсивних фізичних навантаженнях (з додаванням волокон цикорію, свіжоморожених ягід - чорниці, полуниці, журавлини, топінамбуру) та мармелад з колагеном різних смаків та форм кубики, гантелі, прямокутники.

За оцінками експертів ємність ринку жувального мармеладу складає:

Ем. ринку жувального мармеладу України=269,72*0,15*0,05=2,7 тис. т

Частку ринку, яку ми пропонуємо зайняти підприємству становить - (5,5%). Частка ЗАТ «Одесакондитер» (5,5%) = 2,7*0,055=0,15 тис. т

Впровадження у виробництво нових видів продукції - жувального мармеладу з вітамінами для харчування при інтенсивних фізичних навантаженнях (з додаванням волокон цикорію, свіжоморожених ягід - чорниці, полуниці, журавлини, топінамбуру), а також мармеладу з колагеном різних смаків та форм кубики, гантелі, прямокутники) приведе до змін та підвищить конкурентоспроможність ЗАТ «Одесакондитер». Нові продукти додадуть різноманіття в існуючий асортимент, що допоможуть розширити коло споживачів, та й в майбутньому вийти на міжнародні ринки. Жувальний мармелад з вітамінами для харчування при інтенсивних фізичних навантаженнях (з додаванням волокон цикорію, свіжоморожених ягід - чорниці, полуниці, журавлини, топінамбуру) буде випускатися у пакетах по 250 гр, оптова ціна підприємства 58 грн. Мармелад з колагеном різних смаків та форм кубики, гантелі, прямокутники буде випускатися у банках по 100 гр, оптова ціна підприємства 100 грн. (налагодити

виробництво у 2025 р.) Пропонуємо у 2024 р почати виробляти жувальний мармелад, тому розрахунки приведемо тільки на цей продукт. Для впровадження на підприємстві нового виду продукту треба переоснастити існуючу лінію для виробництва мармеладу та, придбати додаткове обладнання. Кошторис на придбання та монтаж обладнання представлено у таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Кошторис на придбання та монтаж обладнання

Назва обладнання, послуги	Ціна, грн.
Машина гільйотинного типу для різання жувального мармеладу 200 кг/год	12800
Монтаж обладнання	12870
Разом	141570

Джерело: складено автором

Оцінка ефективності пропонованих інновацій буде проводитися шляхом складання плану інвестиційних витрат, розрахунку показників грошових потоків та розрахунку основних показників ефективності впровадження проекту.

У рамках ознайомлення споживачів ЗАТ «Одесакондитер» з новими продуктами також пропонується провести маркетинговий захід у вигляді зовнішньої реклами розміщеної на біл-бордах (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Витрати на рекламу на біл-бордах

Захід	Ціна, грн.
Розробка макету реклами	600
Друк рекламного постера 3х6м	480 грн./шт (4 шт.) = 1 920
Поклейка постеру на щит	700 грн./шт (4 штук) = 2 800
Оренда 1 рекламного щита 3х6	1200 грн./ місяць (4 щитів), оренда на 2 місяців = 9 600
Загальна сума	**14920 грн.**

Джерело: складено автором

Розрахунок інвестиційних витрат на розробку та реалізацію інновацій відповідно представлений у таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Інвестиційні витрати на впровадження інновацій

Перелік витрат	Сума, грн.
1. Інвестиційні засоби та основні фонди	141570
1.1. Будівельно-монтажні роботи	12870
1.2. Придбання:	
виробничого обладнання	128700
2.Інвестиції на маркетинг	14 920
3. Інвестиції в оборотні кошти	212870
Всього	**369360**

Джерело: складено автором

Отже підсумкова сума інвестиційних витрат, пропонована на вкладенняв інноваційні проекти складає 369360 грн.

Річний обсяг виробництва складає 310 тис. упаковок по 250гр. Планові щорічні темпи росту обсягів продажу - 6%. Резерви виробничих потужностей дозволяють виробляти плановий обсяг продукції без залучення додаткових виробничих потужностей. Строк реалізації проекту 4 роки, впровадження проекту – з липня-вересня 2022 року. Капітальні вкладення на реалізацію проекту залучаються з власних коштів підприємства. Планова калькуляція собівартості продукції наведена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок собівартості продукції 1 пачки (250 гр)

Статті витрат	Перший рік реалізації проекту
1. Вартість сировини і основних матеріалів	18,0
2. Допоміжні матеріали	6,2
3. Газ, електроенергія на технологічні цілі	10,2
4. Основна і додаткова заробітна платня	5,0
5. Відрахування до соціальних фондів	5,7
6. Амортизація	1,0
7. Загальновиробничі витрати	4,5
Виробнича собівартість	50,6
8. Адміністративні витрати	0,6
9. Витрати на збут	0,8
Повна собівартість	52

Джерело: розраховано автором

Однією з основних умов стабільного фінансового стану підприємства є

надходження грошових коштів, що забезпечує покриття його поточних зобов'язань. Відповідно, відсутність такого мінімально необхідного запасу грошових коштів свідчить про фінансові труднощі підприємства. В той же час надмірна величина грошових коштів свідчить про те, що реально підприємство несе збитки, пов'язані з інфляцією і знеціненням грошей. В зв'язку з цим виникає необхідність оцінити раціональність управління грошовими коштами на підприємстві. Аналіз грошових потоків пов'язаний із з'ясуванням причин, які вплинули на збільшення (зменшення) припливу грошових коштів та збільшення (зменшення) їх відпливу. Це можна робити як за довгостроковий період (декілька років), так і за короткостроковий (квартал, рік). Такий аналіз має безперечний інтерес, якщо він буде здійснений за період, що відображає певний етап в діяльності підприємства, наприклад, з моменту створення, випуску нової продукції, закінчення реконструкції тощо.

Таблиця 3.6

Розрахунок показників грошових потоків при впровадженні інновацій

Найменування показника	Значення показника за періодами розрахунку			
	1	2	3	4
1. Виручка від реалізації, тис. грн.	16240	17215	18248	19343
2. Експлуатаційні витрати, грн.	15810	16759	17765	18831
її відрахування, тис.грн.	283	283	283	283
5. Прибуток до оподаткування, грн.	147	173	200	229
6. Податок на прибуток, 18 %, грн.	27	31	36	41
7. Чистий прибуток, грн.	120	142	164	188
8. Чисті грошові надходження, грн.	403	425	447	471
9. Коефіцієнт дисконтування(d=22%)	0,893	0,797	0,712	0,636
10. Дисконтовані грошовінадходження, грн.	360	339	318	300
11. Чистий приведений дохід за накопиченим підсумком, грн.	360	699	1017	1317

Джерело: складено автором

Розрахунок показників ефективності пропонованих проектів має наступний вигляд:

1. TOI= 369,36/(1317/4)= 1,12 роки

Результат цього розрахунку дає зрозуміти що грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проекту, досягне величини вкладених у проект фінансовий ресурсів за 1,12 року.

2. ІД = 1317/369,36=3,6 грн

Значення цього показника демонструє рівень віддачі на вкладену суму інвестицій, в мене він становить 3,6 грн., а якщо ІД>1, то проект приймаєтьсята є ефективним до реалізації.

3. ЧПД=1317-369,36=947,64 тис. грн

Показник чистого приведеного доходу позитивний, це означає. що незалежний інвестиційний проект дозволяє збільшити капітал підприємства і його ринкову вартість на 947,64 тис. грн.

Таблиця 3.7

Розрахунок основних показників ефективності реалізації проекту

Показник	Значення
ЧПД	947,64
ІД	3,6
ТОІ	1,12

Джерело: складено автором

Із розрахунків основних показників привабливості інвестиційного проекту бачимо, що ЧПД позитивний, ІД більший за одиницю, це означає, що в результаті такого проекту доходність підприємства підвищується, тому інвестування піде на користь, тобто проект прийнятний до реалізації.

Висновки до розділу 3

Після проведення аналітичної та розрахункової частини розділу 3 «Розробка заходів щодо впровадження виробництва нового продукту та оцінка ефективності запропонованих заходів» ми прийшли до наступних висновків: На ЗАТ «Одесакондитер» було запропоновано створення такого інноваційного заходу: розробка нового виду продукту. Оцінка ефективності цього заходу проводилася шляхом розрахунку інвестиційних витрат на

впровадження інновацій і подальшу оцінку ефективності пропонованих проектів за показниками: терміну окупності, індексу дохідності та розрахунку чистого приведеного доходу.

Провівши розрахунок інвестиційних витрат можна побачити, що на впровадження проекту з виробництва нового виду продукту нам необхідно придбання спеціалізованого обладнання та його монтаж на суму 128700 грн. та 12870 грн. відповідно. Також пропоновано провести маркетингові заходи, для підвищення інтересу до інноваційних змін підприємства у споживачів, на суму 14920 грн. Загальна сума на проведення інноваційної діяльності склала 369360 грн. Розрахунок основних показників ефективності реалізації пропонованих інноваційних рішень показав наступні результати: чистий приведений дохід за проектами склав 947,64грн.; індекс дохідності - 3,6 грн.; термін окупності визначився як 1,12 року. Такі данні несумлінно характеризуються позитивно, та означають що пропоновані до реалізації інноваційні проекти є економічно доцільними та привабливими.

ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі бакалавра на тему «Формування мотиваційних засад інноваційної діяльності на підприємстві» на основі теоретичного узагальнення обгрунтовано теоретико-методичні аспекти мотивацій в інноваційній діяльності та розроблено практичні рекомендації щодо мотиваційних підходів в інноваційній діяльності підприємства. За результатами дослідження зроблено висновки теоретичного, методологічного і прикладного характеру:

1. Досліджено та узагальнено основні теоретичні підходи до формування мотивації в інноваційній діяльності. Зокрема, визначено ключові фактори, що впливають на мотивацію працівників до інноваційної діяльності, такі як внутрішні стимули, корпоративна культура, можливості професійного розвитку та зовнішні економічні умови.

2. Проаналізовано різні теорії мотивації та їх застосування в контексті інноваційної діяльності на підприємствах, зокрема теорії Маслоу, Герцберга, Врума та Адамса. Це дозволило розкрити сутність мотиваційних механізмів та їх вплив на інноваційні процеси.

3. Розроблено методологічний підхід до оцінки мотиваційного клімату в організації, що включає аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників мотивації, оцінку мотиваційних потреб працівників та розробку відповідних мотиваційних стратегій.

4. Запропоновано комплекс методів для діагностики та моніторингу мотиваційного стану працівників у контексті інноваційної діяльності, що включає опитування, інтерв'ю, аналіз показників продуктивності та креативності.

5. Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення мотивації працівників до інноваційної діяльності на підприємстві. Зокрема, запропоновано впровадження системи стимулювання, яка включає матеріальні та нематеріальні винагороди, визнання досягнень, створення

можливостей для професійного розвитку та кар'єрного росту.

6. Запропоновані рішення щодо вдосконалення наявних і розробка нових рецептур та виготовлення нових видів продукції, а саме ї - жувального мармеладу з вітамінами для харчування при інтенсивних фізичних навантаженнях (з додаванням волокон цикорію, свіжоморожених ягід - чорниці, полуниці, журавлини, топінамбуру), а також мармеладу з колагеном різних смаків та форм кубики, гантелі, прямокутники) приведе до змін та підвищить конкурентоспроможність ЗАТ «Одесакондитер».

7. Розрахунок інвестиційних витрат дав зрозуміти, що на впровадження даного проєкту потрібно витратити 369360 грн, з включенням у цю суму рекламних заходів, що теж рекомендуються підприємству.

Основні показники ефективності реалізації пропонованих інноваційних рішень наступні: чистий приведений дохід за проектами склав 947,64 грн; індекс дохідності – 3,6 грн; термін окупності визначився як 1,12 року.

8. Впровадження запропонованих рекомендацій на конкретному підприємстві показало позитивні результати, що підтверджується зростанням кількості інноваційних проектів, підвищенням рівня залученості працівників та поліпшенням фінансових показників підприємства, а також вплив запропонованих мотиваційних заходів, на підвищення продуктивності праці.

Таким чином, результати даного дослідження підтверджують важливість та необхідність формування мотиваційних засад інноваційної діяльності на підприємстві для досягнення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 04.07.2002 за № 40–IV. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40–15.

2. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник/ С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2010. 334 с.

3. Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. та ін. Економіка та організація інноваційної діяльності: Підручник (третє видан-ня). К.: Центр учбової літератури, 2007. 662с.

4. Абрамешин А.Е., Вороніна Т.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шленов Ю.В. Інноваційний менеджмент:підручник. / під.ред. О.П. Молчанової. М.: ВітаПрес, 2001. 448 с.

5. Інноваційний менеджмент: основи теорії та практики. – М: Економіка, 2000

6. Теленчук В.С. Теоретичні засади управління інноваційною діяльністю / В.С. Теленчук //[Електронний ресурс]. Режим доступу: http://intkonf.org/telenchuk–vs–teoretichni–zasadi–upravlinnyainnovatsiynoyu–diyalnistyu–pidpriemstva/

7. Юр'єв В.М., Чекуліна Т.А. Формування концепції інноваційного розвитку економіки з позицій практико–орієнтованого підходу // Вісник Тамбовського університету. Серія: Гуманітарні науки, 2011. № 12–2. С. 421–427.

8. Кравченко О. І. Історія менеджменту: Навчальний посібник [для студ. вищ. уч. зак.] / О.І. Кравченко. М.: Академічний Проект, 2000. – 352 с.

9. Русінов Ф.М. Менеджмент: підручник [для студ. вищ. уч. зак.] /М.Ф.Русінов, М.Л. Разу; ВД ФБК–ПРЕС, 1999. 504 с.

10. Кублікова Т. Б. К 88 Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник. Одеса: Астропринт, 2014. 236 с.

11. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент: навч.

посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 250 с.

12. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. Київ, 2012. С. 19–20.

13. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент [Текст]: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 400 с.
– ISBN 966–364–361–1

14. Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Управління інноваціями: Навчальний посібник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – 280 с.

15. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К. : ЦУЛ, 2003. – 439 с. : рис., табл. – Бібліогр.: С. 418–421.

16. Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., СкочилясС. М. Інноваційний Розвиток Підприємства: Навчальний посібник – Тернопіль 2015 р.

17. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / М. А. Йохна, В. В. Стадник. К.: Академія, 2011. 400 с.

18. Україна після корона кризи — шлях одужання. Тези наукової доповіді. Київ, 2000. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020–06/tezi_virus.pdf

19. Три українські компанії увійшли до топ–100 світових виробників солодощів // [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.epravda.com.ua/news/2018/12/26/643883/

20. Світові тенденції розвитку ринку кондитерських виробів// [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cook.bobrodobro.ru/9207

21. Климаш Н. І. Аналіз та перспективи розвитку кондитерської галузі в Україні / Н. І. Климаш: тези доп. IV Міжнар. наук.–практ. конф. [«Проблеми економіки підприємств в умовах сталого розвитку»], (Київ, 3-4 квіт. 2008 р.), М–во освіти і науки України, Мво агропром. політики України,

Нац. ун–т харч. технологій. К.: НУХТ, 2008.

22. С.Б. Семенюк, В.А. Фалович (2020). Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств. Маркетинг і цифрові технології. С. 61–72.

23. Тоболін, А. (2018). Аналіз ринку кондитерських виробів України: тенденції. Вилучено з https://koloro.ua/ua/blog/brending–i–marketing/analiz–rynka–konditerskikh–izdeliy–ukrainy–tendentsii.html.

24. Черваньов Д. М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств: навч. посіб. / Д. М. Черваньов. К.: Знання–Прес, 2013. 622 с.

25. Об'єднання виробників кондитерської, харчоконцентратної та крохмалопатокової галузей України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://ukrkondprom.com.ua/statistika/.

26. The Top 100 Candy Companies in the World in 2017 // Candy Industry.Режим доступу:https://www.candyindustry.com.

27. Лазебна І. Ринок кондитерських виробів України. Товари і ринки. 2011. №31. С.67–76.

28. Система YouControl – онлайн–сервіс перевірки компаній. Аналізкондитерської галузі. URL: https://youcontrol.com.ua/

29. Жувальний мармелад та зефірки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nadessert.com.ua/ua/g92149316-zhevatelnyj-marmelad-zefirki

30. Жувальний мармелад: склад і користь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.rakhat.kz/en/zhevatelnyj-marmelad-sostav-i-polza/

31. Користь та шкода мармеладу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://foodandmood.com.ua/rid/news/708857-pol-za-i-vred-marmelada

32. Найкорисніші властивості чорниці. [Електронний ресурс]. – Режимдоступу: https://8gdp.by/o-poliklinike/informatsiya-dlya-roditelej/poleznyeprodukty/582-15-samykh-poleznykh-svojstv-cherniki

33. Полуниця – 8 корисних властивостей для здоров'я. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://berryland.com.ua/o-nas-kontakty/blogs/item/18-

maksimalnaya-polza-klubniki-sostav-svojstva-i-pokazaniya-k-upotrebleniyu.html

34. Чим корисна журавлина і скільки її можна їсти на день? Режим доступу:https://www.championat.coml

35. Корисний коренеплід: Навіщо в нашому раціоні топінамбур? Електронний ресурс]. Режим доступу: https://officiel-online.com/special-projects/welness-is-cool/

36. Соколов О. Економіка солодощів : що і як споживають українці Режим доступу: // https://mind.ua/openmind/20187556-ekonomika-solodoshchiv-shcho-iyak-spozhivayut-ukrayinci

37. Статистичний щорічник України [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua.

38. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи бакалаврів, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, Козак К. Б., В. А. Бондар. Одеса, ОНТУ, 2022. 81 с.