

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: Удосконалення організаційно-економічного механізму
інноваційного розвитку підприємства**

ШИФР КРМ. МІЛ. 1.628-03.1.12

Здобувач **Олександр КОДИМСЬКИЙ**

Керівник к.е.н., доц. **Наталя КОРСІКОВА**

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 10.06.2024 р., протокол № 15

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ **Ірина СЕДІКОВА**

Одеса – 2024 р.

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

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Другий (магістерський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачка кафедри МіЛ

_____ (підпис)

“ _____ ” _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувачки вищої освіти

Олександра Кодимського

1. Тема роботи: «Удосконалення організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства» затвердженою наказом по університету 30.10.2023 р. № 628-03

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 21.06.2024 р.

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

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Розділ 1 Теоритичні основи формування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. 1.1. Значення та наукові підходи до інноваційного розвитку підприємства. 1.2. Роль організаційно-економічного механізму у підвищенні ефективності інноваційного розвитку підприємства. 1.3. Механізм формування інноваційного потенціалу підприємства. Розділ 2 Загальна характеристика, оцінка виробничо-господарської діяльності та інноваційного потенціалу підприємства 2.1. Сучасні умови та перспективи інноваційного розвитку підприємств хлібопекарської галузі в Україні. 2.2. Загальна характеристика та оцінка показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4». 2.3. Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Одеський хлібозавод 4». Розділ 3 Удосконалення складових організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. 3.1. Адаптація збалансованої системи

показників, як складової організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. 3.2. Заходи щодо забезпечення фінансової складової збалансованої системи показників 3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 24, рисунків 14.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання _____ р.

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики та написання тез	13.02 – 07.04.24	виконано
2	Захист звіту з практики	08.04 – 09.04.24	виконано
3	Розробка 1 та 2 розділів	10.04 – 01.05.24	виконано
4	Розробка 3 розділу та інших складових кваліфікаційної роботи	02.05 – 14.05.24	виконано
5	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	15.05 – 18.05.24	виконано
6	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника	19.05 - 22 .05.24	виконано
	Розгляд наукового керівника у чистовому варіанті	23.05 – 27.05.24	виконано
7	Нормоконтроль роботи	28.05 – 04.06.24	виконано
8	Перевірка роботи на плагіат		
9	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	05.06 – 11.06.24	виконано
10	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	12.06 – 17.06.24	виконано
11	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	18.06 – 27.06.24	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	24.06 – 27.06.24	виконано

Здобувач _____ Олександр КОДИМСЬКИЙ

Керівник роботи _____ Наталя КОРСІКОВА

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 _____ Олександр КОДИМСЬКИЙ

Анотація

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто питання удосконалення організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства.

У першому розділі «Теоритичні основи формування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства» досліджується важливість інноваційного розвитку для підприємств, а також аналізуються основні наукові підходи до його впровадження. Розглядаються різні теорії та концепції, які визначають інноваційний розвиток як ключовий фактор конкурентоспроможності. Аналізується роль організаційно-економічного механізму у підвищенні ефективності інноваційного розвитку підприємства. Розглядаються ключові складові інноваційного потенціалу, такі як технологічні, людські, фінансові та інформаційні ресурси.

У другому розділі «Загальна характеристика, оцінка виробничо-господарської діяльності та інноваційного потенціалу ТОВ «Одеський хлібозавод №4»» розглянуто історію створення підприємства, його основні виробничі потужності, асортимент продукції та організаційну структуру. Проведено аналіз ключових економічних показників, таких як обсяг виробництва, доходи, витрати, рентабельність та інші фінансові показники. Також проведено аналіз ринку хлібобулочних виробів в Одеському регіоні та в Україні вцілому, що дозволило визначити конкурентні переваги та слабкі сторони підприємства; надано оцінку інноваційного потенціалу ТОВ «Одеський хлібозавод № 4».

У третьому розділі «Удосконалення складових організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства» основна увага приділена удосконаленню збалансованої системи показників діяльності підприємства, як складової організаційно-економічного механізму інноваційного

розвитку підприємства. Запропоновано систему показників, пов'язану з фактором управління персоналом та відповідні заходи, які спрямовані на оптимізацію цих показників на підприємстві.

Ключові слова: підприємство, організаційно-економічний механізм, інноваційний розвиток, збалансована система показників, управління персоналом.

SUMMARY

In the qualification master's thesis, the issue of improving the organizational and economic mechanism of innovative development of the enterprise is considered.

In the first section, "Theoretical Foundations of the Formation of the Organizational and Economic Mechanism of Innovative Development of the Enterprise", the importance of innovative development for enterprises is explored, and the main scientific approaches to its implementation are analyzed. Various theories and concepts that define innovative development as a key factor of competitiveness are considered. The role of the organizational and economic mechanism in enhancing the efficiency of innovative development of the enterprise is analyzed. The key components of innovative potential, such as technological, human, financial, and informational resources, are examined.

In the second section, "General Characteristics, Assessment of Production and Economic Activity, and Innovative Potential of LLC 'Odessa Bakery No. 4'", the history of the enterprise's creation, its main production capacities, product range, and organizational structure are examined. An analysis of key economic indicators such as production volume, income, expenses, profitability, and other financial indicators is conducted. Additionally, an analysis of the bakery products market in the Odessa region and in Ukraine as a whole is carried out, allowing the determination of the competitive advantages and weaknesses of the enterprise.

In the third chapter, "Improvement of the Components of the Organizational-Economic Mechanism for the Innovative Development of the Enterprise," the main focus is on improving the Balanced Scorecard of the enterprise as a component of the organizational-economic mechanism for the innovative development of the enterprise. A system of indicators related to personnel management and corresponding measures aimed at optimizing these indicators in the enterprise is proposed.

Keywords: enterprise, organizational-economic mechanism, innovative development, balanced scorecard, personnel management.

ЗМІСТ

	Стор
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Значення та наукові підходи до інноваційного розвитку підприємства.....	11
1.2. Роль організаційно-економічного механізму у підвищенні ефективності інноваційного розвитку підприємства.....	20
1.3. Механізм формування інноваційного потенціалу підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА, ОЦІНКА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗОВОД № 4».....	41
2.1. Сучасні умови та перспективи інноваційного розвитку підприємств хлібопекарської галузі в Україні.....	41
2.2. Загальна характеристика та оцінка показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4».....	48
2.3. Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Одеський хлібозавод 4».....	66
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	75
3.1. Адаптація збалансованої системи показників, як складової організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства.....	75
3.2. Заходи щодо забезпечення фінансової складової збалансованої системи показників стратегічного управління персоналом інноваційного Підприємства.....	87
3.3 Оцінка економічних вигод від оптимізації збалансованої системи показників.....	99
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100

ВСТУП

Світові економічні тренди демонструють об'єктивну необхідність забезпечення інноваційності розвитку підприємства як передумови його виживання у глобальному конкурентному середовищі. Для вітчизняних підприємств забезпечення інноваційного розвитку є, по суті, єдиною передумовою їх виживання та потенційного виходу на світові ринки. У цьому контексті мова йде не лише про технологічні чи продуктові інновації, які в силу нестачі ресурсного забезпечення діяльності становлять неабиякі проблеми щодо реалізації, але й про управлінські, маркетингові та організаційні інновації. Саме такий вид інновацій може стати не лише дієвою передумовою для їх стійкого розвитку, але й каталізатором до нарощення усіх складових інноваційного потенціалу, що в майбутньому забезпечить комплексний інноваційний розвиток підприємства. Одним з ключових факторів успішної адаптації до мінливих умов ринку є ефективний організаційно-економічний механізм, який забезпечує реалізацію інноваційних стратегій.

Для забезпечення конкурентоспроможності та зміцнення своїх позицій на ринку, підприємство має постійно працювати над впровадженням стратегічного управління в існуючий організаційно-економічний механізм, що у майбутньому забезпечить ефективне довгострокове управління. Це формує потенціал для пошуку та реалізації бізнес-можливостей компанії, які забезпечать їй сталий розвиток у періоди трансформації економіки.

Удосконалення цього механізму є важливим завданням для керівників та менеджерів, оскільки дозволяє не лише підвищити продуктивність та якість продукції або послуг, але й забезпечити довгострокову стійкість підприємства. Особлива увага повинна приділятися інтеграції новітніх технологій, розвитку творчого потенціалу співробітників, а також ефективному використанню

фінансових та матеріальних ресурсів, що і обумовлює **актуальність представленого дослідження.**

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасних підходів до удосконалення організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства, аналіз існуючих проблем та пропозиція конкретних рекомендацій для їх вирішення.

Об'єктом дослідження є система управління інноваційним розвитком підприємства

Предметом дослідження є напрями та інструменти удосконалення організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства

Для досягнення поставленої мети в роботі було поставлено та вирішено низьку завдань:

- досліджено теоретико-методичні підходи до визначення сутності та структури організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства;
- надано оцінку сучасного стану, проблем та перспектив інноваційного розвитку підприємств хлібопекарської галузі;
- визначено ключові проблеми та надано оцінку складових інноваційного потенціалу ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» - бази дослідження;
- визначено напрями підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств хлібопекарської галузі;
- обгрунтована доцільність адаптація збалансованої системи показників, як складової організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічна база дослідження включає загальнонаукові та спеціально-наукові методи дослідження. В основу покладені методи аналізу, спостереження, анкетування, аналізу даних та порівняння. Системний підхід дав змогу комплексно дослідити питання

формування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. Застосування порівняльної методології дало змогу дослідити найбільш ефективні напрями та інструменти підвищення ефективності функціонування цього механізму.

Наукова новизна дослідження полягає у наступних положеннях:

- удосконалено збалансовану систему показників діяльності інноваційного підприємства в розрізі HR-процесів;
- набули подальшого розвитку рекомендацій щодо підвищення рівня ефективності управління інноваційним розвитком підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної магістерської роботи. Основні теоретичні та практичні положення й результати наукового дослідження доповідались та одержали схвалення на VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» (м. Одеса, ОНТУ, 17-18 квітня 2024 р.) Кодимський О.С., Нікора В.М. «Оптимізація організаційно-економічного механізму розвитку підприємства в умовах кризи» (Збірка тез С. 72-76).

Кваліфікаційна робота магістра містить 105 сторінки, 24 таблиць, 14 рисунків. Перелік посилань нараховує 63 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Значення та наукові підходи до інноваційного розвитку підприємства

Інноваційна діяльність охоплює практично усі сфери життєдіяльності підприємства, включаючи найрізноманітніші інноваційні процеси, що відбуваються у виробничій і невиробничій системах. Багато авторів до інноваційної відносять усю діяльність у межах інноваційного процесу, включаючи:

- маркетингові дослідження щодо виявленню потреб, аналізу попиту, ринків збуту і пошуку нових споживачів;
- інформаційне забезпечення і оцінювання споживчих властивостей товарів на цьому сегменті ринку;
- пошук новаторських ідей і рішень, партнерів щодо впровадження і фінансування інноваційного проекту.

Узагальнюючи усі точки зору і методологічні підходи щодо суті інновацій виокремлено такі їх характерні риси [7]:

- інновація є доцільною і корисною зміною в попередньому стані якогонебудь об'єкту, процесу;
- ця зміна повинна отримати практичне застосування і мати корисний результат;

- предметом цих змін можуть бути виробни, технології організація виробництва, управління;

- інновації вважаються найважливішим засобом реалізації цілей розвитку суб'єкта, результатом чого є підвищення ефективності його діяльності.

В українському законодавстві інноваціями названо новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери, тобто при визначенні інновацій акцент робиться на кінцевому результаті наукового або науковотехнічного процесу, що спрямований на удосконалення у тій чи іншій сфері.

Вперше термін «інновація» було використано австрійським економістом Йозефом Шумпетером. У книзі «Теорія економічного розвитку» (1911 р.) [12] він виділив п'ять типових змін:

- використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва;

- впровадження продукції з новими якостями;

- використання нової сировини;

- зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення;

- поява нових ринків збуту згідно закону України «про інноваційну діяльність», інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Загальноприйнятим є визначення, що інновація (нововведення) – це результат творчої праці, який втілюється у вигляді нового або удосконаленого продукту, технічного процесу, що реалізується на ринку і використовується у практичній діяльності. Тобто обов’язковими властивостями інновації є:

- науково-технічна новизна;
- можливість виготовлення на виробництві;
- задоволення ринкового попиту.

Спираючись на представлені вище трактування змісту поняття «інновація», всі їх умовно можна об’єднати у три групи, в яких інновації – це:

- результат винахідництва;
- процес якісних змін;
- інструмент для створення нових можливостей.

Поняття «інновація» включає чотири ключові компоненти: креативність; стратегія; реалізація; прибутковість.

Інновації прийнято поділяти на дві категорії: технологічні та нетехнологічні.

До *інновацій технологічної категорії* відносяться зміни, що стосуються засобів, методів, технологій виробництва.

Нетехнологічні інновації - це інновації організаційного, управлінського, правового, соціального, екологічного характеру.

Для більш повного розуміння сутності управлінських інновацій, можна надати їх порівняльну характеристику з технологічними та продуктовими інноваціями (табл.1.1) .

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика типів інновацій

Ознака характеристики	Технологічна інновація	Продуктова інновація	Управлінська інновація
1.Швидкість впровадження	До 5 років	До 2 років	До 1 року

2. Мета впровадження	Підвищення ефективності виробничих процесів	Отримання нового продукту чи послуги	Підвищення ефективності роботи підприємства в цілому
3. Сфера застосування	Конкретний підрозділ підприємства	Конкретне відділення підприємства	Усі підрозділи підприємства
4. Можливість комерціалізації	Можливо	Швидка комерціалізація	Складнощі у виборі форми та методів «продажу» є потреба у трансфері знань
5. Можливість оцінювання ефекту від впровадження	Незначні складнощі в оцінюванні	Нема складнощів в оцінюванні	Складно оцінити
6. Масштаб дії	Локально	Локально	Все підприємство
7. Патентоспроможність	Патентоспроможні	Патентоспроможні	Не підлягають патентуванню

Джерело: [12]

Прямою характеристикою інтенсивності розвитку виробництва є *технологічні інновації*, яким завжди приділялася найбільша увага дослідників. До них відносять усі зміни, що зачіпають засоби, методи, технології виробництва, які складають сутність науково-технічного прогресу.

На відміну від технічних інновацій, зміни, що відбуваються в середовищі, які обслуговують основні виробничі процеси, визначені як *нетехнологічні*. Вони охоплюють інновації організаційного, управлінського, правового, соціального, екологічного та інших напрямів соціально-економічного розвитку.

Сучасна класифікація інновацій включає такі ознаки, як тип нововведення, механізм здійснення і особливості інноваційного процесу. При цьому передбачається, що будь-які інновації мають комплексний характер і їх варто розглядати як з технологічної, так і з не технологічної точок зору, виходячи з можливих наслідків їх впливу на зовнішнє середовище

Інноваційний розвиток підприємства варто визначати як процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що

створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів.

Наявні дефініції поняття «інноваційний розвиток підприємства», що представлені в наукових працях вчених є неоднорідними (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняння дефініцій поняття «інноваційний розвиток підприємства»

Автори	Інноваційний розвиток підприємства - це	Відмітні характеристики дефініції
О. Адаменко	діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання; розвиток, що передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження інновацій в усі сфери діяльності підприємства	Нові методи і засоби задоволення потреб споживачів, підвищення ефективності; впровадження інновацій у різні сфери діяльності
І. Борисова	створення на фондовому ринку привабливості з точки зору дохідності інвестиційного ризику, тобто підвищення вартості бізнесу шляхом управління інноваціями	Дохідність інвестиційного ризику; вартість бізнесу
Х. Гумба	не тільки основний інноваційний процес, але і розвиток системи факторів та умов, необхідних для його здійснення, тобто інноваційного потенціалу	Інноваційний процес; інноваційний потенціал
Н. Заглумша	сукупність відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації на основі інновацій	Сукупність відносин; підвищення ефективності та конкурентоспроможності через інновації
А. Кібіткін, М. Чечуріна	розгортання інноваційного процесу впровадження нововведень	Процес упровадження нововведень

Джерело: систематизовано автором на основі [13]

З точки зору розвитку економіки, виділяють такі основні напрями інноваційного розвитку:

Основні напрями інноваційного розвитку підприємства в сучасній економіці представлені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Напрями інноваційного розвитку організації. Джерело: [15]

Складні цивілізаційні процеси постійно окреслюють перед підприємствами нові завдання, а тому для їх успішного функціонування важливо своєчасно вносити необхідні зміни у напрямки їх розвитку з метою відображення в їх розвитку досягнень науково-технічного прогресу та вимог середовища їх функціонування.

За умов швидких змін на світових ринках пріоритетної ролі набувають завдання радикальної переорієнтації діяльності підприємств на нові потреби споживачів із врахуванням сучасних суспільних вимог. Однак на сьогодні сучасні вітчизняні підприємства мало уваги акцентують на пошуку інноваційних напрямів діяльності, що в кінцевому випадку призводить до втрати ринків збуту, не вчасній реакції на суспільні виклики в економіці, соціальній та екологічній сфері.

Напрямок інноваційного розвитку підприємства – це окреслення шляху або руху до впровадження і реалізації інновацій, які забезпечують покращення

кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та створюють умови для висхідного розвитку.

Для того, щоб обрати певний напрямок інноваційного розвитку, менеджерам підприємства необхідно визначити та оцінити силу впливу факторів успіху інноваційного розвитку.

Серед *основних факторів успіху інноваційного розвитку підприємства* насамперед необхідно визначити узгодженість між різними аспектами і діяльності підприємства, а саме узгодженість:

- цілей інноваційного розвитку підприємства і цілей розвитку зовнішнього середовища;
- ресурсних потреб та інноваційних можливостей підприємства;
- стратегії і тактики розподілу ресурсів у продовж конкретної фази життєвого циклу підприємства;
- всіх видів господарсько-технологічних процесів підприємства в єдиному алгоритмі;
- функціональної діяльності усіх підрозділів підприємства;
- всіх комунікацій між підрозділами підприємства;
- дій оперативного регулювання і координації діяльності підрозділів;
- кадрової політики підрозділів, системи навчання та перепідготовки персоналу;
- цілей і завдань підприємства та інтересів персоналу у системі мотивації;
- факторів системи якості підприємства і рівня задоволення потреб споживачів;
- маркетингової політики підприємства і його аналітико-дослідницького потенціалу;
- фінансових перспектив та ресурсних можливостей підприємства.

Впровадження управлінських інновацій досить часто пов'язано із необхідністю подолання ряду стереотипних бар'єрів, ступінь впливу яких, за думкою керівників ряду вітчизняних підприємств, суттєво розрізняється (рис.1.2).



Рис. 1.2. Профіль експертних оцінок впливовості факторів, що перешкоджають реалізації управлінських інновацій на підприємствах. Джерело: [15]

Відповідно до стратегічної спрямованості інноваційний розвиток підприємства може відбуватися за різними напрямками:

- збалансованого інноваційного розвитку, який застосовують при умові поступових технічних змін;
- наступального інноваційного розвитку, який використовують в умовах швидких технічних змін, коли необхідно досягти випередження або збереження лідерства на ринку через використання нових здобутків НТП;
- захищаючого інноваційного розвитку шляхом використання та поступового відтворення результатів інноваційної діяльності підприємств-лідерів ринку;

– абсорбуючого інноваційного розвитку, через номінальні, а не реальні інноваційні перетворення.

Вибір напрямків інноваційного розвитку підприємства починається з постановлення цілей і завдань інноваційного розвитку в рамках обраної місії підприємства, аналізу внутрішніх та зовнішніх умов господарювання, пошуку ресурсів для інноваційної діяльності та ефективного їх розподілу, продовжується генеруванням альтернативних напрямів діяльності, їх оцінкою, ранжуванням за пріоритетністю впровадження і закінчується остаточним вибором.

При виборі напрямів інноваційного розвитку необхідно враховувати достатньо високий рівень їх ризикованості, що проявляється у наступному:

- низькому рівні успішно реалізованих нових ідей, зокрема відповідно до оцінок спеціалістів із 100 нових ідей успішно реалізуються близько 2;
- значній кількості досліджень та розробок, що не потрапляють на ринок;
- відсутність успішних результатів в технічних та ринкових випробувань інноваційної продукції;
- часте перевищення реальних витрат на дослідження;
- часта неможливість дотримання фактичних термінів введення на ринок інноваційної продукції.

Оскільки інновації є найважливішим засобом забезпечення економічного зростання, конкурентоспроможності та фінансової стабільності будь-якого підприємства, то високих результатів вони можуть досягти лише за систематичного і цілеспрямованого здійснення інноваційної діяльності, яка спрямована на реалізацію нових можливостей.

1.2. Роль організаційно-економічного механізму у підвищенні ефективності інноваційного розвитку підприємства

Організаційно-економічний механізм управління відіграє важливу роль у забезпеченні раціональної господарської діяльності підприємства, забезпеченні потреб споживачів у якісних товарах та послугах. Завдяки злагодженому формуванню організаційно-економічного механізму підприємству вдається досягти цілей у ринковому середовищі та надати власникам бажаний ефект.

Для з'ясування сутності організаційно-економічного механізму управління підприємством розглянемо існуючі підходи до трактування цього терміна різними вченими.

Так, Довгань Л.Є. та Дудукало Г.О. організаційно-економічний механізм управління підприємством розглядають як сукупність чинників організаційного та економічного характеру, спрямованих на виконання відповідних управлінських функцій з підтримки економічних і організаційних параметрів системи управління підприємством, для сприяння формуванню і посиленню організаційно-економічних передумов зміцнення конкурентних позицій та загальної ефективності діяльності підприємства [15].

Інші дослідники у складі Ілляшенко Н.С. і Росохата А.С. організаційно-економічний механізм управління промисловим підприємством пропонують називати сукупністю організаційних та економічних параметрів діяльності підприємства, які впливають на його організаційно-економічну систему управління для активізації існуючих і прихованих можливостей його розвитку та ефективного функціонування у ринковому середовищі на основі ефективного використання інформаційних потоків [15].

Досить цікаве визначення організаційно-економічного механізму управління підприємством дає Савіна С.С., під яким слід вважати складну систему, до якої входять підсистеми планування і прогнозування розвитку

підприємства, організації, мотивації та інформаційного забезпечення діяльності [15].

Організаційно-економічний механізм управління при цьому є одним із елементів господарського механізму підприємства, представленого системою організаційних та економічних методів узгодження та взаємодії в управлінській діяльності процесів організаційного, виробничого, фінансово-економічного характеру для сприяння росту конкурентних переваг та індикаторів ефективної діяльності підприємства в цілому. Таке визначення орієнтує на необхідність врахування в організаційно-економічному механізмі управлінських функцій, тобто існує необхідність його ототожнення з управлінням діяльністю підприємства.

Полозова Т.В. та Овсяченко Ю.В. відзначають організаційно-економічний механізм у якості економічного або господарського механізму функціонування підприємства, представленого організаційними, фінансовими і економічними методами, способами, формами, інструментами і важелями, які допомагають регулювати організаційно-технічні, виробничо-технологічні, фінансово-економічні процеси та відносини для забезпечення ефективності кінцевих результатів діяльності підприємства [15].

Отже, стає зрозумілим, що в рамках організаційно-економічного механізму необхідно управляти досить широким переліком різних процесів, що вимагає змістовного вивчення як самого організаційно-економічного механізму, так і його елементів, способів ефективного управління ними та пошуку потрібних напрямків вдосконалення, для подальшого інноваційного розвитку підприємства.

До функціонального складу організаційно економічного механізму управління відносяться процеси розробки, прийняття і виконання управлінських рішень для досягнення існуючої генеральної мети підприємства.

Реалізація організаційно-економічного механізму передбачає сукупність заходів управлінського впливу на явні і потенційні можливості у діяльності підприємства для максимізації прибутку або ж інших цілей.

Формування саме таких механізмів, здатних значно активізувати інноваційну активність підприємств в сучасних умовах, є одним з першочергових як наукових, так є практичних завдань.

Оцінку організаційно-економічного механізму управління підприємством слід проводити у двох пов'язаних напрямках:

1. В системі управління підприємством організаційно-економічний механізм повинен характеризуватись сукупністю властивостей, до яких слід віднести: цілеспрямованість; оперативність; гнучкість; стресостійкість.

2. Організаційно-економічний механізм повинен узгоджувати зазначені властивості в процесах організації виробничої системи для безумовного забезпечення ефективності діяльності підприємства в ринковому середовищі.

Враховуючи інноваційну спрямованість організаційно-економічного механізму управління підприємством, варто ототожнювати його із сукупністю управлінських елементів та підходів до поєднання інформаційного, організаційного, мотиваційного, кадрового та фінансово-економічного середовища підприємства, спрямованих на інтенсифікацію діяльності по забезпеченню росту показників розвитку бізнес-структури, що дозволить підвищити ефективність прийняття як всього комплексу управлінських рішень, так і інноваційно-інвестиційної активності та ринкової вартості підприємства [33].

Саме таке визначення організаційного механізму можна вважати досить актуальним для теорії і практики управління підприємством, оскільки воно передбачає не просто раціональне використання ресурсів для максимізації прибутку, а необхідність посилення інвестиційно-інноваційної активності для

забезпечення розвитку і зростання вартості підприємства, які не можливі без раціонального використання ресурсів та максимізації прибутку.

Для більш повного розуміння сутності організаційно-економічного механізму управління підприємством варто враховувати, що:

- організаційно-економічний механізм управління підприємством є однією із підсистем економічного механізму діяльності підприємства, який відноситься до ключового складника господарського механізму на рівні підприємств;

- організаційно-економічний механізм управління підприємством функціонує в складі організаційно-економічної системи та тісно пов'язаний з іншими механізмами підприємств і формує комплексну систему їх діяльності;

- у складі організаційно-економічного механізму управління підприємством знаходяться організаційний, виробничий, техніко-технологічний; фінансовий і економічний механізми;

- серед головних функцій організаційно-економічного механізму управління підприємством варто виділяти реалізацію процесів з організації діяльності підприємства, вирішення всієї сукупності завдань економічного характеру, зорієнтованих для досягнення цілей підприємства у ринковому середовищі;

- організаційно-економічний механізм управління підприємством в якості об'єкта впливу розглядає існуючі та потенційні можливості господарюючого суб'єкта по досягненню його кінцевої мети, спрямованої на ріст економічної ефективності підприємства;

- організаційно-економічний механізм управління підприємством повинен передбачати посилення соціальної відповідальності підприємства, забезпечення раціональної інвестиційно-інноваційної діяльності та зростання вартості бізнесу.

Отже, узагальнюючи існуючі дослідження під організаційно-економічним механізмом управління підприємством, можна запропонувати розуміти сукупність організаційних і економічних важелів управлінського впливу, спрямованих на формування, використання та вдосконалення організаційних, виробничих, техніко-технологічних; фінансових, економічних, кадрових, екологічних та безпекових ресурсів для максимізації прибутку підприємства, а також зміцнення конкурентних переваг на ринку та вартості бізнесу.

Елементне наповнення організаційно-економічного механізму управління підприємством досить різноманітне і містить у своєму складі методи, принципи, суб'єкти і об'єкти управління підприємством, передбачає використання інструментів економічного, організаційного, соціально-психологічного, технікотехнологічного, маркетингового, екологічного та правового характеру.

Переважає більшість елементів спрямовується на раціоналізацію використання організаційних, виробничих, техніко-технологічних; фінансових, економічних, кадрових, екологічних та безпекових ресурсів для максимізації прибутку підприємства (рис. 1.3.).

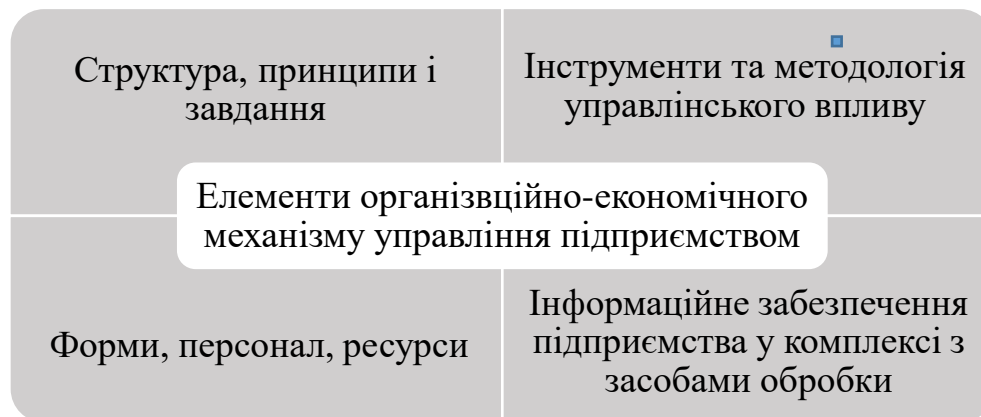


Рис. 1.3. Елементи організаційно-економічного механізму управління підприємством. Джерело: [47]

Доцільно відзначити, що організаційно-економічний механізм не може існувати як замкнена система, він є динамічною відкритою системою, що

враховує вплив множини внутрішніх та зовнішніх чинників. Виходячи з цього, організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності підприємства повинен виконувати наступні функції (рис.1.4).

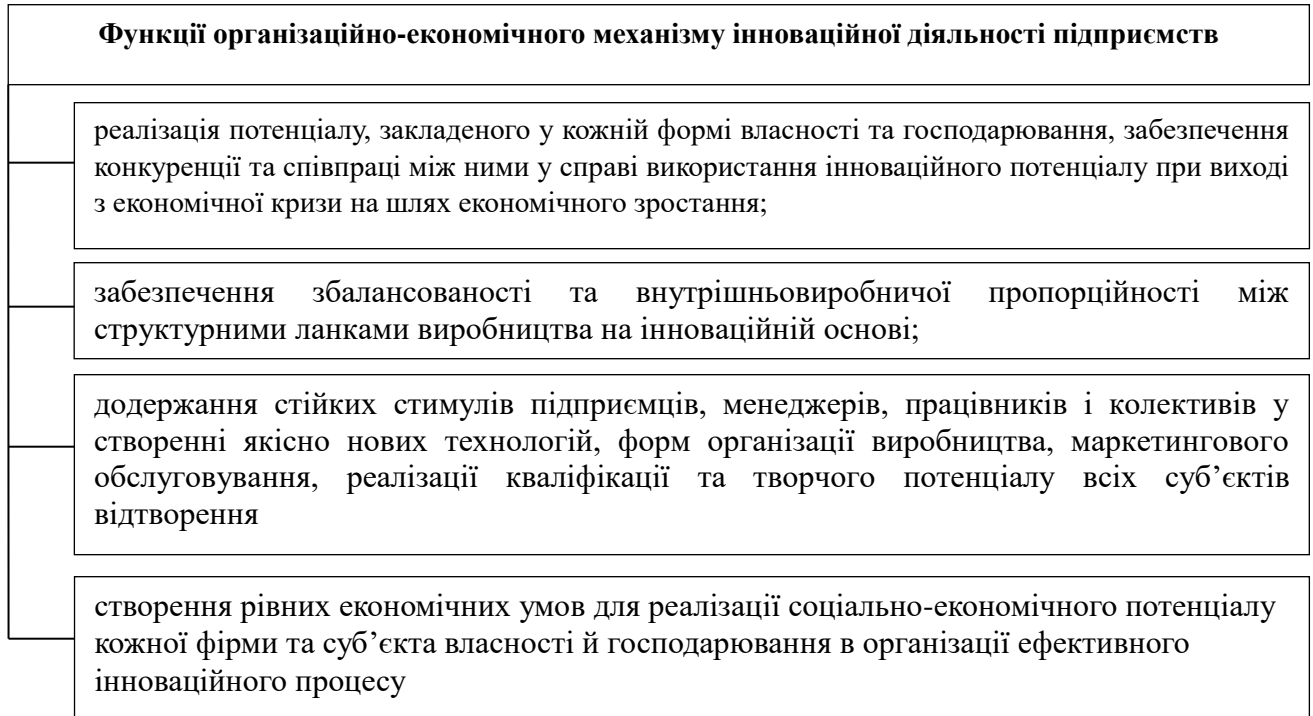


Рис.1.4. Функції організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств. Джерело: складено автором за матеріалами [33, 47]

Побудова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства вимагає використання системи науково-обґрунтованих принципів.

(рис. 1.5):

– наявність наукової методики формування організаційно-економічного механізму;

принцип ієрархічності, так як організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку входить до складу механізму реалізації стратегії;

– цілеспрямованість, яка виражається в орієнтації на стратегічні та тактичні цілі розвитку підприємства, що має на меті забезпечення кінцевих цілей його діяльності;

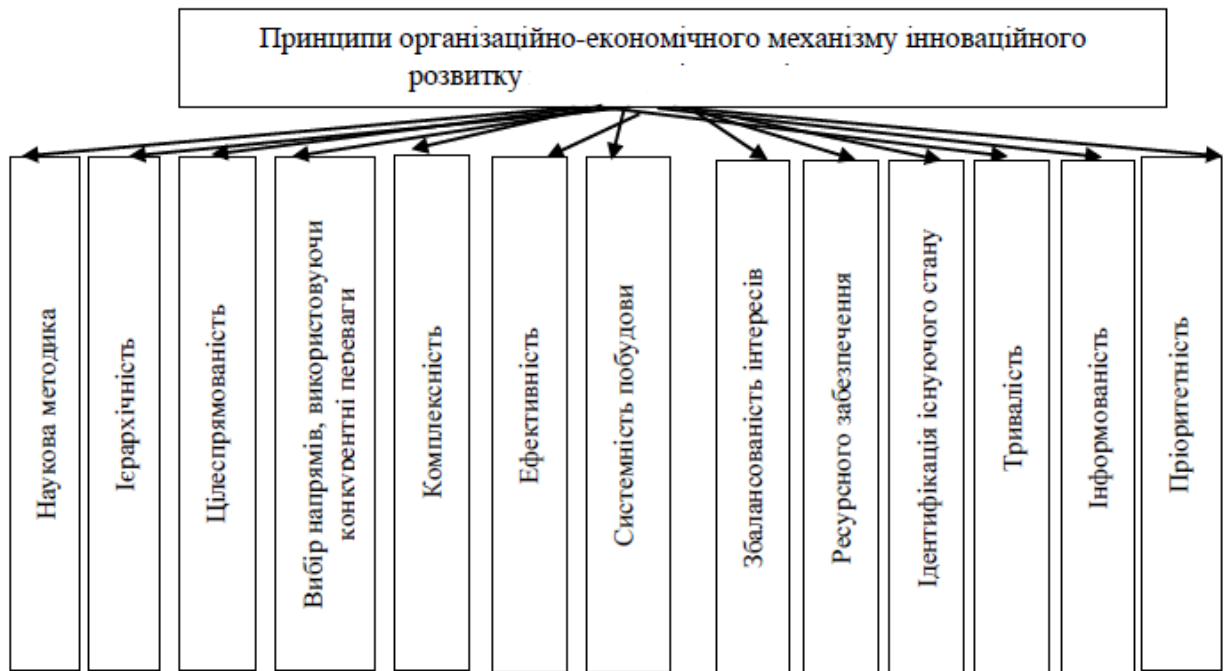


Рис.1.5. Принципи організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку. Джерело: [44]

- вибір напрямів інноваційного розвитку, виходячи з максимально можливого використання існуючих конкурентних переваг;
- принцип комплексності – розглядає всі елементи механізму в взаємозв’язку, враховуючи фактори, які впливають на інноваційний розвиток;
- принцип ефективності – економія затрат ресурсів за умови зберігання вимог до якості результату;
- системність побудови – передбачає діяльність, яка повинна носити постійний, системний та упорядкований характер, що охоплює всі складові системи;
- принцип збалансованості інтересів суб’єктів інноваційного розвитку, який полягає у тому, що виробництво й реалізація нововведень мають приносити вигоди усім учасникам інноваційного процесу;
- принцип ресурсного забезпечення інноваційного розвитку, пов’язаний із необхідністю залучення різних ресурсів не лише внутрішніх (фінансових,

матеріальних, людських, інформаційних), а й зовнішніх (консультантів, кредитів, венчурного капіталу тощо) для забезпечення управління інноваційним процесом;

– ідентифікація існуючого стану інноваційної діяльності й потенціалу інноваційного розвитку;

– занадто тривалий часовий горизонт реалізації;

– інформованість – передбачає діяльність, яка базується на максимальній інформованості кожного працівника про небезпечні та загрозливі фактори;

– пріоритетність означає, що перевага при розробленні й реалізації проекту надається першочерговим завданням, виходячи з загальної концепції стратегічного розвитку [44].

Задачі, які має забезпечити організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємства, узагальнені за чотирма групами:

1) економічні (забезпечення інноваційних процесів на всіх етапах їх реалізації необхідними інвестиційними ресурсами; підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств в інноваційно-інвестиційному просторі; забезпечення прогресуючої динаміки показників інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств);

2) соціальні (підвищення зайнятості, створення робочих місць; створення верстви висококваліфікованої робочої сили за рахунок вивчення та впровадження на практиці світового досвіду у сфері інновацій, фінансів, організації та управління; формування культури інноваційно-інвестиційного менеджменту відповідно до світових вимог технологій управління; задоволення населення високоякісними товарами, насичення внутрішнього ринку, підвищення рівня життя);

3) науково-технічні (дослідження можливості і доцільності трансфера інноваційних технологій; прискорення інноваційно-впроваджувальних процесів;

визначення нових способів комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій);

4) організаційні (спрощення залучення інвестиційних ресурсів за рахунок поширення інформованості інвесторів про інноваційні розробки, що потребують інвестування; спрощення організаційних процедур інвестування інновацій) [38].

Механізм управління інноваційним розвитком підприємства як сукупність методів і засобів впливу на інноваційні процеси базується на формуванні інноваційного потенціалу і його перетворенні в інноваційний капітал в умовах розвитку інтеграційних процесів взаємодії економічних суб'єктів. Загалом реалізація такого механізму повинна передбачати стадії:

- моніторинг існуючого рівня інноваційного процесу; розроблення концепції інноваційного розвитку підприємства, інтегрованої із загальною концепцією розвитку й як такої, що визначає принципи, пріоритети й напрями інноваційного розвитку, а також його цілі й завдання;

- моделювання інноваційного розвитку, що дозволяє підвищити якість і точність розроблення стратегії, а також планів і програм інноваційного розвитку підприємства;

- розроблення стратегічних орієнтирів і системи цілей; розроблення стратегії інноваційного розвитку;

- формування програми інноваційного розвитку; організаційне проектування структури управління інноваційним розвитком;

- вибір і обґрунтування методів управління інноваційним розвитком; правове й інформаційно-методичне забезпечення інноваційного розвитку;

- ресурсне (кадрове, технологічне, фінансове, інформаційне) забезпечення інноваційного розвитку; інструменти й важелі інноваційного розвитку (система показників інноваційного розвитку, система матеріального стимулювання й відповідальності працівників, зайнятих в інноваційній сфері, методи обліку, контролю й економічного аналізу, моніторинг інноваційного

розвитку, інжиніринг і реінжиніринг бізнес-процесів, режим оподаткування й т. ін.) [44].

У загальному вигляді за структурою організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності підприємства може бути поданий як ряд етапів, що у своїй сукупності утворюють комплексну систему функціональних зв'язків між об'єктами, суб'єктами, засобами, методами та іншими складовими інноваційної діяльності і може використовуватися для досягнення широкого спектра стратегічних цілей підприємства.

Етапами формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємства є:

- визначення цілей інноваційної діяльності підприємства на основі аналізу поточних та перспективних планів його діяльності та розвитку;
- оцінка фактичного інноваційного потенціалу підприємства, як сукупності трудових, нематеріальних, матеріальних і природних ресурсів, залучених чи не залучених у процес виробництва;
- виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища та сильних слабких сторін внутрішнього середовища;
- формування множини альтернативних інноваційних стратегій та вибір оптимальної з них;
- формування комплексу заходів для реалізації стратегії, обраної на попередньому етапі, вибір інструментарію реалізації інноваційних заходів;
- визначення джерел фінансування, оптимізація їх структури тощо;
- реалізація обраної інноваційної стратегії та здійснення контролю за її виконанням;
- оцінювання результатів інноваційної діяльності за обраною стратегією та визначення їх ефективності;

– визначення нових стратегічних цілей та подальших перспектив розвитку готелю, визначення «стратегічних помилок», їх аналіз, впровадження стратегічних змін.

Побудова механізму інноваційної діяльності підприємств створює необхідні передумови для того, щоб менеджери підприємства різних рівнів управління чітко уявляли майбутнє свого підприємства та розвивали його стратегічні можливості (рис. 1.6).

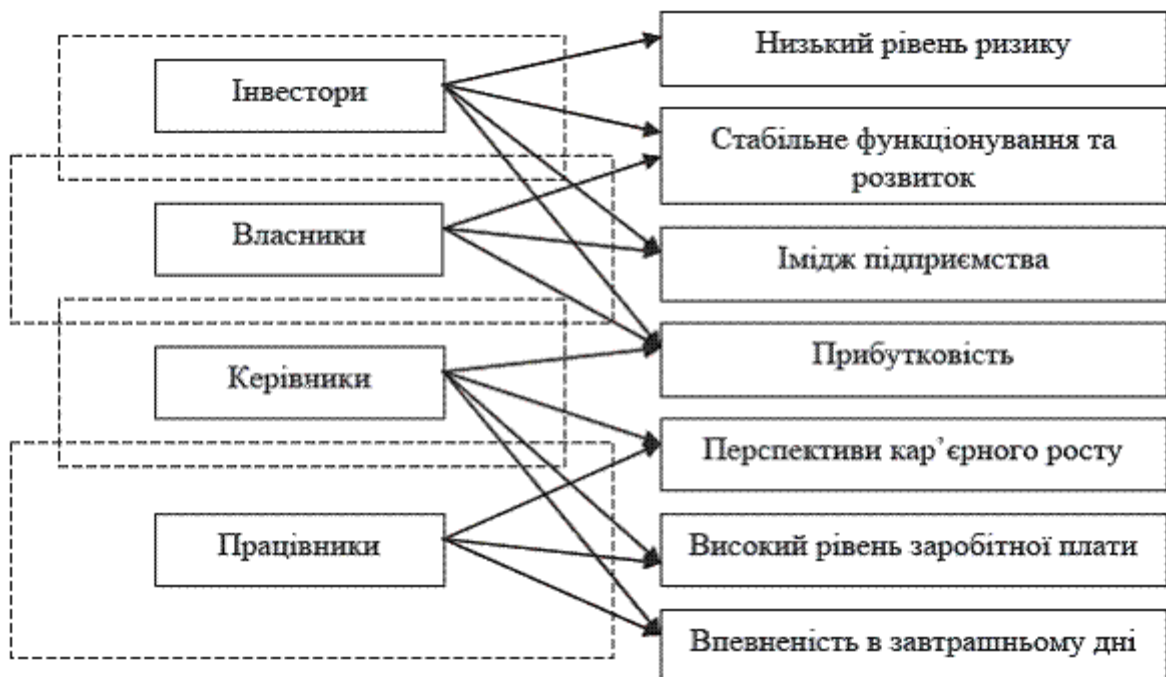


Рис. 1.6. Очікування від ефективної діяльності підприємства різних зацікавлених груп. Джерело: [22]

1.3. Механізм формування інноваційного потенціалу підприємства

Механізм формування інноваційного потенціалу підприємства (ІПП) як складної багатоелементної, динамічної та поліструктурної системи передбачає структуризацію і ідентифікацію всіх елементів та залежить від наявності та

прихованої, суб'єктивної і об'єктивної взаємодії, зумовленою специфікою підприємства та його оточенням.

Інноваційний потенціал підприємства – це система, яка являє собою сукупність двох підсистем внутрішньої та зовнішньої, котрі дають можливості та здатності підприємству за принципово - новими основами формувати та реалізовувати стратегічні цілі підприємства. Ефект (результат) забезпечує важіль ефективної взаємодії та управління внутрішніх та зовнішніх підсистем, створюючи набір певних взаємопов'язаних компонентів, елементів та зв'язків.

Між окремими елементами системи формування інноваційного потенціалу підприємства існує певна множина взаємозв'язків, які віддзеркалюються у відповідних управлінських рішеннях в межах системи і є реакцією на внутрішні або зовнішні сигнали.

Внутрішню підсистему створення інноваційного потенціалу підприємство доцільно формувати з трьох складових компонентів: потенціального, інноваційного та ефективно–управлінського, які визначаються сукупністю елементів, та знаходяться у тісному взаємозв'язку і постійній взаємодії, при поєднанні яких створюється внутрішній інноваційний клімат. Кожен елемент внутрішнього інноваційного потенціалу підприємства знаходиться у певному взаємозв'язку з іншими елементами.

Склад та структуру внутрішньої підсистеми формування інноваційного потенціалу підприємства, яка включає потенціальний, інноваційний та ефективно - управлінський компоненти представлено на (рис.1.7).

Таким чином, дана підсистема формування інноваційного потенціалу підприємства, поєднуючи зазначені вище компоненти, які співіснують взаємно, припускають і зумовлюють один одного і виявляються при використанні як його триєдина суть, відіграє визначальну роль при формування, використанні та накопиченні ІПП і являється його плацдармом.

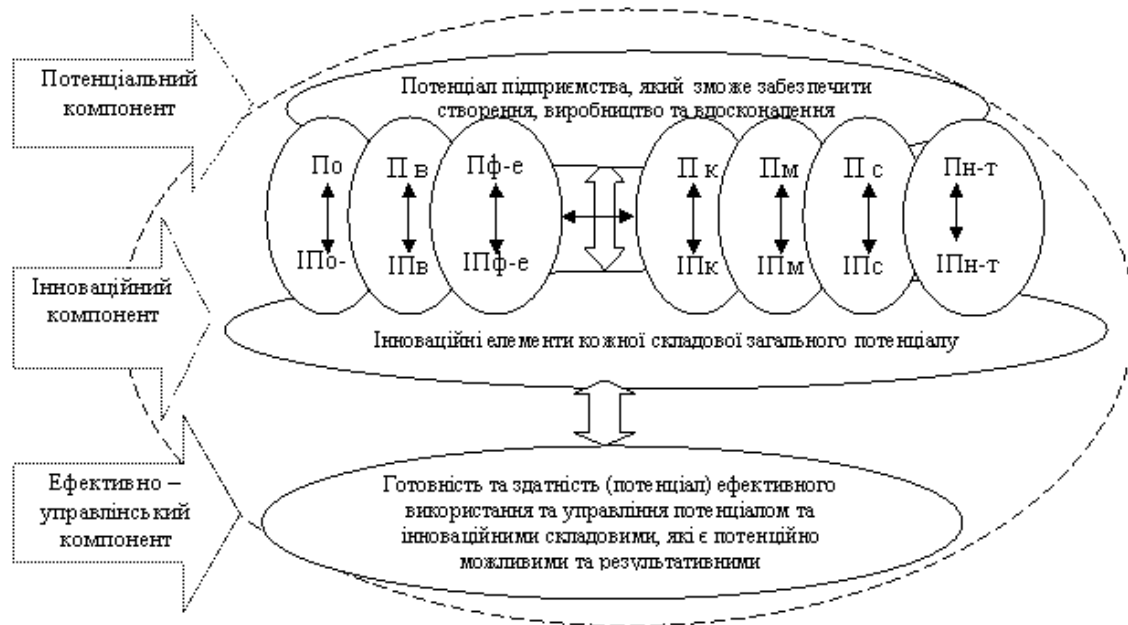


Рис. 1.7. Склад та структура внутрішньої підсистеми формування ІПП , де:

По – організаційно - управлінський потенціал підприємства;

П в – виробничий потенціал;

П ф-е фінансово-економічний потенціал підприємства;

П м – маркетинговий потенціал;

П к – кадровий потенціал;

П с – соціальний потенціал;

П н-т – науково- технічний потенціал;

ІП(і)- інноваційні елементи відповідного (і- того) виду потенціалу.

Потенціальні компоненти ІПП представляють собою сукупність елементів загального потенціалу підприємства, тобто представляє собою джерело життєвої сили підприємства, яке дає можливість підприємству виживати, функціонувати і розвиватися певний період часу.

Інноваційні компоненти - є своєрідною похідною складових загального потенціалу підприємства (організаційно-управлінського, фінансово-економічного, виробничого, маркетингового, кадрового, соціального, науково-технічного та ін.), які проникають в кожен його елемент, що мають поточні та перспективні можливості та здатності ефективного перетворення на принципово

- новий рівень. Тобто інноваційний компонент виступає віддзеркаленням кінцевого результату у вигляді нового продукту, нових методів управління, нової організаційної структури, нових кадрів, соціально-економічні нововведень, які отримані в ході здійснення раніше проведеного інноваційного процесу або цим підприємство або будь - яким іншим суб'єктом. Всі складові інноваційного компоненту, яких відповідно теж сім, можуть бути визначені за допомогою власних показників, що органічно доповнять механізм оцінювання інноваційного потенціалу підприємства.

Ефективно – управлінські компоненти, які входять до складу внутрішньої підсистеми формування інноваційного потенціалу підприємства повинні забезпечувати ефективність використання та управління всіх елементів, які входять до складу потенціальних та інноваційних компонентів, тобто визначає здатність системи ефективного менеджменту відповідними компонентами.

Серед основних характеристик внутрішньої підсистеми формування інноваційного потенціалу підприємства можна виділити такі основні риси:

1. Внутрішня підсистема формування ІПП визначається його поточними та перспективними, внутрішніми можливостями та здатностями (потенціалом);

2. Внутрішня підсистема формування ІПП залежить від інноваційних елементів, які є похідними від загального потенціалу підприємства та входять до складу кожного елементу.

3. Внутрішня підсистема формування ІПП визначається не тільки і не стільки існуючими поточними та перспективними можливостями та здатностями, а також наявністю інноваційних елементів, скільки їх ефективним використанням та управлінням з ціллю отримання результату.

Дослідження зовнішньої підсистеми формування інноваційного потенціалу, дозволяє стверджувати, що вона включає такі компоненти:

- зовнішні фактори впливу
- суб'єктів зовнішнього оточення, які створюють «суб'єкт – систему».

Поєднання двох складових зовнішньої підсистеми формування інноваційного потенціалу та впливу на неї відповідно внутрішньої підсистеми створюють зовнішній інноваційний клімат.

Забезпечення максимального загального інноваційного потенціалу підприємства можливо лише за умови комплексного, систематичного дослідження впливу суб'єктивно – об'єктивних складників зовнішнього середовища. Макрооточення створює загальні умови формування інноваційного потенціалу підприємства, обмежуючи або розширюючи сферу його впливу, що відіграє значну роль.

Грунтуючись на базових основах класифікації факторів впливу, які формують зовнішнє оточення, згрупуємо їх по таким групам:

- фактори інфраструктури (рівень розвитку інфраструктури, обсяг внутрішнього ринку);
- фінансово - економічні фактори (рівень інфляції чи безробіття, доходи населення, система оподаткування, вартість кредитів і т.п.);
- політичні фактори (нестабільність політичної ситуації, адміністративні бар'єри; лояльність влади і т. п.);
- нормативно - правові фактори (законодавчі акти інноваційного характеру;
- нормативні акти щодо інновацій, державного регулювання інноваційних процесів і т. п.);
- природні фактори (стихійні лиха, повені і т.п.);
- соціодемографічні фактори (рівень освіти і культури, чисельність і динаміка населення, стан народжуваності та смертності, рівень життя населення т. п.);
- технологічні фактори (нові інформаційні технології, нові стандарти обладнання, темпи НТП);

– інші фактори.

Запропонована класифікація факторів не є вичерпною, але наведені у ній фактори спричиняють найбільший вплив на процес формування інноваційного потенціалу промислових підприємств.

Формування зовнішньої інноваційної підсистеми ІПП залежить від наявної та прихованої суб'єктивної взаємодії. З огляду на це виникає необхідність вивчення суб'єктів процесу створення інноваційного потенціалу, які визначають наступний елемент зовнішньої підсистеми відповідного потенціалу.

Визначення суб'єктів процесу формування інноваційного потенціалу розпочнемо з огляду законодавчої бази України.

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні і (або) юридичні особи України, фізичні і (або) юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів [1].

Для формування методологічної бази дослідження процесу функціонування інноваційного потенціалу промислових підприємств необхідно визначити ключових дієвих осіб, які впливають на створення об'єкту, та в процесі функціонування яких на різних рівнях утворюються правила діяльності, виникають відповідні права, формуються інститути їх забезпечення.

Інноваційний потенціал підприємства, формується в результаті наявної системи організаційно - економічних та соціальних відносин з різними суб'єктами господарювання при відповідній діяльності. Ґрунтуючись на існуючих дослідженнях та спираючись на законодавчу базу і практику господарювання, виділимо три групи суб'єктів в залежності від рівня

зацікавленості, з якими підприємство може встановлювати зв'язки щодо формування власного інноваційного потенціалу.

Отже, в залежності від рівня зацікавленості суб'єкти процесу формування інноваційного потенціалу підприємства поділяються на:

- безпосередньо зацікавлених (активно або пасивно);
- опосередковано зацікавлених;
- не зацікавлених осіб.

До першої групи, тобто зацікавлених суб'єктів відносяться:

– активно зацікавлені (власники підприємства; кредитори; інвестори; наукові установи; держава в особі відповідних органів). Ключова роль у забезпеченні та належному спрямуванні інноваційного потенціалу належить державі. Особливу значимість у процесах функціонування ІПП має організація та стимулювання процесів формування, реалізації та розвитку інноваційного потенціалу підприємств;

– пасивно зацікавлені (постачальники і покупці, споживачі-посередники, кінцеві споживачі).

Друга група суб'єктів процесу формування інноваційного потенціалу підприємства, які опосередковано зацікавлені, включає:

- аудиторські служби та консультанти;
- навчальні заклади;
- рекламні агентства,
- преса й інформаційні агентства та ін.

Третя група суб'єктів процесу формування інноваційного потенціалу підприємства, які не зацікавлені - це конкуренти.

Встановлення різноманітних взаємозв'язків (ієрархічних, інформаційних, правових та інших) між учасниками процесу створення інноваційного потенціалу є принциповим, оскільки, наявність певної організаційної

структури, структури господарських та фінансових зв'язків обумовлюють особливості функціонування підприємства, доступу підприємства до ринку капіталу, ресурсів, послуг, технологій, інновацій, а відповідно і особливості формування, розподілу та використання інноваційного потенціалу.

Суб'єкти у комплексі взаємодіють як «система – суб'єкт». Причому, як активна система, вони діють згідно зі своїми інтересами, цінностями та завданнями, що іноді призводить до виникнення протиріч. З огляду на зазначене, в процесі формування інноваційного потенціалу промислового підприємства постає питання узгодження економічних інтересів з суб'єктами зовнішнього оточення, що може бути вагомим інструментом для прийняття управлінських рішень.

Система ІПП представляє собою сукупність двох підсистем: внутрішньої та зовнішньої, котрі дають можливості та здатності підприємству за принципово - новими основами формувати та реалізовувати стратегічні цілі підприємства.

Внутрішня підсистема ІПП формується трьома складовими компонентами: потенціальним, інноваційним та ефективно – управлінським, які визначаються сукупністю елементів, та знаходяться у тісному взаємозв'язку і постійній взаємодії, при поєднанні яких створюється внутрішній інноваційний клімат;

Створення зовнішньої підсистеми відбувається за рахунок зовнішніх факторів впливу та суб'єктів зовнішнього оточення, які створюють «суб'єкт – систему», поєднання яких формує зовнішній інноваційний клімат;

Між елементами ІПП є істотні зв'язки, які із закономірною необхідністю визначають інтеграційні якості системи та, які певним чином впорядковані.

Необхідно зазначити, що процес взаємодії підсистем, елементів і складників, що визначають можливості інноваційного потенціалу підприємства, можуть послабляти один одного чи навіть знищувати (тобто досягнути

інноваційної кризи), так і синергетично посилювати, примножувати їх взаємодію та діяльність.

З огляду на зазначене вище, тільки за умови принципів комплексності та узгодженості у функціонуванні всіх підсистем, елементів, складників та зв'язків механізму формування інноваційного потенціалу, підприємства зможуть досягти поставлених цілей (отримання результату).

Висновки до розділу 1

Інноваційний розвиток підприємства варто визначати як процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів.

Інноваційний розвиток є комплексним та багатограним процесом, що потребує стратегічного підходу та врахування численних факторів для досягнення успіху.

Невід'ємною частиною успішного інноваційного розвитку підприємства, є організаційно-економічний механізм, що в свою чергу забезпечує ефективне управління, координацію та стимулювання інноваційних процесів на підприємстві.

Організаційно-економічний механізм є ключовим елементом управління інноваційним розвитком підприємства. Він включає комплекс заходів, методів, інструментів та стратегій, що спрямовані на забезпечення ефективної інноваційної діяльності.

Механізм формування інноваційного потенціалу підприємства можна розділити на кілька ключових компонентів: визначення бачення розвитку

підприємства в довгостроковій перспективі, аналіз ринку та визначення основних напрямків інноваційної діяльності, мотивація співробітників до генерації нових ідей та їхнього впровадження, визначення та виділення бюджету на інноваційні проекти, залучення інвестицій та зовнішнього фінансування, контроль за використанням фінансових ресурсів у процесі реалізації інновацій, оцінка економічної ефективності інноваційних проектів, розробка маркетингових планів для впровадження нових продуктів на ринок. Всі ці елементи взаємодіють, забезпечуючи успішний розвиток інноваційної діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА, ОЦІНКА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗОВОД № 4»

2.1. Сучасні умови та перспективи інноваційного розвитку підприємств хлібопекарської галузі в Україні

Продовольчий ринок України представлений величезною кількістю суб'єктів господарювання, що забезпечують населення країни необхідними продуктами харчування, зокрема хлібом та хлібобулочними виробами. При цьому, не можна не відмітити, що хлібобулочна продукція посідає одне з головних місць в раціоні абсолютної більшості українського населення й, відповідно, має стабільний без особливих коливань попит.

Цій галузі традиційно приділяється менше уваги, ніж іншим, незважаючи на те, що позиції, які відбуваються на ринку хліба і хлібобулочних виробів, миттєво впливають на економічне та соціально-політичне життя країни.

Безумовно, хлібопекарська галузь є важливою складовою продовольчого комплексу України, на діяльність її підприємств здійснюють суттєвий вплив найрізноманітніші чинники, зокрема: ринкова кон'юнктура, рівень конкуренції, купівельна спроможність населення, традиції споживання тощо. Особливістю хлібопекарської галузі України є те, що вона представлена широкою мережею вітчизняних хлібозаводів і пекарень. При цьому, близько 80 % продукції виробляється великими промисловими підприємствами, решта – міні-пекарнями та пекарнями при торгових центрах.

У сумарному обсязі продукції всієї харчової промисловості України хлібопекарська галузь займає одне із провідних місць, а частка хлібопродуктів у

раціоні населення України складає 15 % , що підтверджує їх статус як основного продукту харчування. Хлібобулочні вироби є важливим продуктом харчування для більшості населення України, а для найбідніших верств - основним. Потреба в них притаманна людям будь-якого соціального статусу і за будь-якого рівня доходів .

Приведемо статистику споживання хліба у європейських країнах. Болгари споживають 96 кг/рік, греки і греки-кіпріоти відповідно 65 кг/рік і 74 кг/рік, французи і німці по 54 кг/рік, бельгійці 60 кг/рік, голанці 58 кг/рік, поляки 56,7 кг/рік, італійці 52 кг/рік (Джерело: онлайн журнал UA2.news)

Статистика споживання хліба у європейських країнах відображається на рис.2.1.

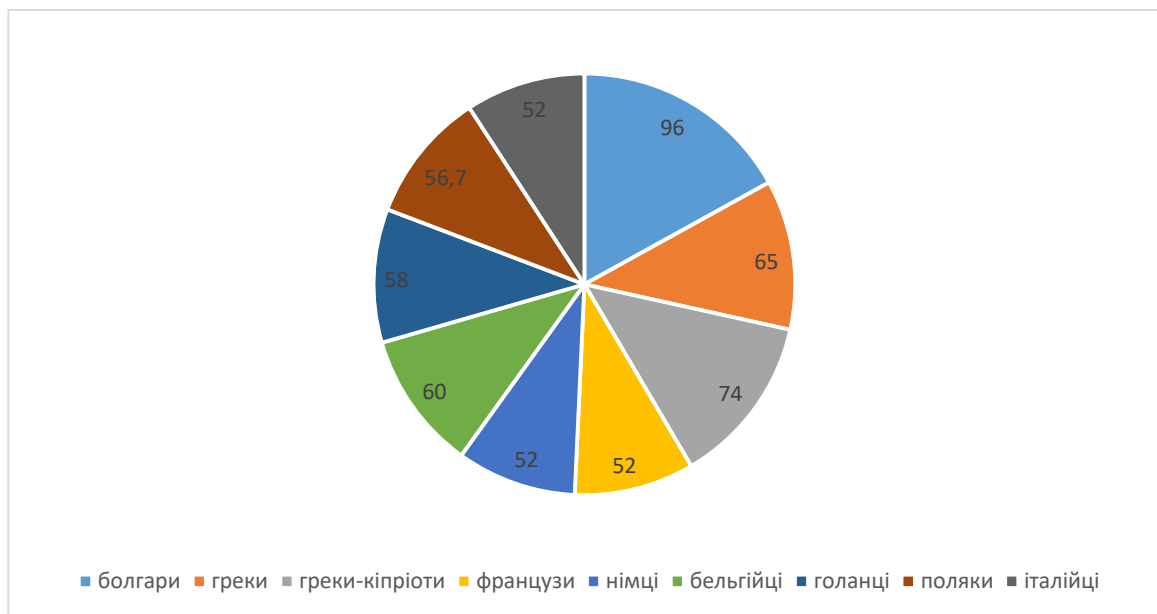


Рис.2.1. Споживання хліба у європейських країнах. Джерело: [8]

Після важких наслідків пандемії, що перманентно триває, ще більше ускладнила ситуацію у країні війна, що порушила гуманітарні, інфраструктурні і продовольчі ланцюги, збільшилася кількість біженців, зросла вартість продовольства в Україні і світі. Якщо до війни всі підприємства працювали більш-менш в однакових умовах, то зараз ми бачимо різні методи і принципи та

проблематику випікання хліба в різних регіонах за дуже важких умов. Якщо два-три роки тому виробників турбували ціни на сировину та енергоносії, то зараз основна проблема – відключення електроенергії. Якщо раніше логістика була рядовою затратною частиною виробництва та реалізації, то зараз, з урахуванням витрат на пальне, – це суттєва проблема, яка не може не впливати на виробника та його цінову політику.

Через мінування територій та військові дії в регіонах прогнозувалося, що лишаться незібраними 2,4 млн га озимих культур вартістю 1,4 млрд дол. США. За даними Conflict Observatory на основі збору інформації та супутникових знімків, станом на вересень 2022 р. 15,73% зерносховищ, включаючи силоси, елеватори, бункери для зерна та склади для зберігання пшениці, ячменю, насіння соняшника були знищені або знаходяться на окупованих територіях.

У звіті Мінагрополітики спільно із Центром досліджень продовольства та землекористування KSE Institute відзначається, що лише за лютий–червень 2022 року в Україні сільському господарству було нанесено збитків на суму 4,3 млрд дол. США. У тому числі збитки внаслідок знищення або часткового пошкодження сільськогосподарських угідь та незбору врожаю склали 2,135 млрд дол. США, ірригаційної інфраструктури – 225 млн дол. США [10].

Переважно зниження обсягів виробництва відбувається за рахунок зменшення кількості споживачів, яка цього року скоротилася мінімум на 20%-30%. Також на споживання вплинула зміна культури споживання та підвищення ціни на хліб.

Фактори зниження рівня виробництва хліба в Україні за останні 10 років є наступними:

- зростаюча «тінізація» ринку;
- зниження рівня ефективності господарської діяльності;
- спад купівельної спроможності населення;

- зростання цін на продукцію галузі;
- поява великої кількості приватних міні-пекарень;
- втрата ринків збуту та війна на сході;
- зниження обсягів промислового виробництва;
- низька якість сировини;
- 90 % знос основних засобів;
- відсутність транспортної і збутової інфраструктур;
- податковий тягар.

Також не можна оминати питання загального зниження споживання хліба, зменшення обсягів виробництва хліба через скорочення чисельності населення України, що, зрештою, впливає на зниження обсягів продажу. Понад 30 років тому середньодобове споживання хліба в Україні становило 354 г на людину. Останніми роками, відповідно до офіційної статистики, на одну людину припадає близько 200 г. Хоча в продовольчому кошику закладено 270 г хліба на добу. Якщо у 2011 році споживання хліба в Україні знаходилось на рівні 39 кг з розрахунку на 1 людину за рік, тоді як у 2019 році цей показник склав лише 21 кг. Про це повідомляє TradeMaster.UA со ссылкой на AgroPortal. У 2020 році тенденція до зниження лише збільшилась — за 9 місяців пересічний українець спожив трохи більше 14 кг хліба. Статистика споживання хліба 1 людиною на рік в Україні відображається на рис.2.2.

Останнім часом, з точки зору виробників хлібобулочних виробів можна охарактеризувати наступні тенденції:

- набувають поширення заходи, що забезпечують маловідходне виробництво (мінімальне повернення з торгівельних мереж);
- заходи, що забезпечують економію енергоресурсів;
- заходи, що регламентують безпеку виробництва.



Рис. 2.2. Статистика споживання хліба 1 людиною на рік в Україні.

Джерело: [13]

Процес випікання хліба безперервний, і під час дії графіку стабілізаційних або аварійних відключень неможливо забезпечити технологію. Є доволі довгий цикл виробництва певних сортів хліба, де процес від подачі борошна до упаковки займає більше 6 годин. І перервати цей процес на будь-якому етапі чи зупинити піч — означає відправити всю партію, а це тонни хліба, на утилізацію. Тобто відключення, навіть планові, для хлібопекарської промисловості не підходять. Хлібопекарська галузь використовує 70% електроенергії від потреби саме в нічний час. Місячна потреба для повноцінної роботи галузі складає всього 5-6 млн кВт, тобто не так багато, як для інших видів промисловості.

Робота на генераторах може лише мінімально підтримувати життєдіяльність підприємств у разі аварійних відключень. Для сучасного хлібозаводу, який потребує 400-800 кВт/год, купити такий потужний генератор — це 30-50 тис. євро. Самостійно придбати підприємствам складно, для цього немає обігових коштів. Щодо собівартості, то 1 кВт, отриманий з генератора, в 3-4 рази дорожче, ніж електрика з мережі.

Крім електрики, хлібопекарська галузь залежить ще й від газу. У 2023 року виробники соціально значущих продуктів можуть купувати газ за фіксованою ціною — 32 грн/куб. м, якщо ринок буде пропонувати дорожчу ціну, наприклад 60 грн за 1 куб, для виробників хлібозаводів це буде критично навідь до зупинки підприємств. Враховуючи, що на основних хлібозаводах 90% потужних печей працюють на природному газі.

Також сьогодні змінюється харчова поведінка споживачів: зокрема, через зростання захворювань, прямо пов'язаних з режимом харчування (серцево-судинні захворювання, діабет, ожиріння) посилюється увага до харчування людини і його прямий зв'язок зі здоров'ям. Хліб був і залишається продуктом масового щоденного вжитку, і харчові звички останнім часом змінюються з «їсти менше» на «їсти краще». З огляду на це, до хліба висувуються вимоги в першу чергу щодо свіжості і простоти рецептури (менше інгредієнтів, але вищої якості), харчової цінності і безпечності.

Промислове виробництво поступово впроваджує ресурсоощадні технології – печі на біопаливі, використання пакувальних матеріалів, що можуть повторно перероблятися або здатні розкладатися.

Дуже важливими проблемами в сучасній харчовій промисловості України по виробництву хліба на сьогодні є: подальше вдосконалення технології з метою інтенсифікації виробництва хліба; регулювання його харчової цінності; виробництво нових дієтичних гатунків хліба та хлібобулочних виробів; широке використання екологічної упаковки для більш довгого зберігання свіжості хліба. На сьогоднішній день практично всі хлібзаводи приватизовані. В основному, шляхом перетворення у відкриті та закриті акціонерні товариства

В останні роки в галузі багато зроблено щодо вдосконалення технології виробництва хлібобулочних і кондитерських виробів, розширенню асортиментного ряду, модернізації виробництва. Виробники розширюють асортимент за рахунок не скільки використання нових технологій, скільки

застосуванням добавок (кунжут, льон, родзинки, спеції, горіхи, кокосова стружка тощо), наповнювачів.

Значне скорочення обсягів виробництва хлібопекарської продукції спричинило низку проблем для хлібопенкарської промисловості, зокрема низький рівень використання виробничих потужностей хлібозаводів у середньому на 30-40%, за винятком хлібозаводів великих міст та Києва. Низький рівень завантаженості хлібозаводів зумовлює нераціональне використання технологічного обладнання, передусім хлібопекарських печей у режимі двозміної роботи, через що збільшуються витрати палива у виробництві, а це негативно впливає на економічні показники, зокрема на рентабельність роботи хлібозаводу. За останні роки рентабельність роботи хлібозаводів у середньому по галузі зменшилась від 12 до 5% і виявляє тенденцію до подальшого зниження. Починаючи з 2019 р. На третині підприємств «Укрхлібпром» рентабельність виробництва хліба була нульовою і навіть подекуди від'ємною.

Отже, для хлібопекарських підприємств крім зниження загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції, підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції, підвищення кваліфікації персоналу, життєво необхідно також враховувати інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності, яка стане основоположним фактором їх подальшого розвитку та функціонування, а саме:

- економія та збереження енергоресурсів й енергоносіїв;
- забезпечення достатнього рівня фінансового потенціалу підприємств;
- розширення технологічної та асортиментної структури виробництва хлібопекарських підприємствах за рахунок інвестиційних надходжень та впровадження технологічного моніторингу й прогнозування;

- збільшення децентралізації інституціональних ринкових одиниць через розвиток науково-технічної та інноваційно-технологічної та інвестиційно-комунікаційної інфраструктур;
- створення потужної мотиваційної бази щодо реалізації інноваційно-технологічної діяльності хлібопекарських підприємств, чому будуть присвячені майбутні дослідження для підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі.

2.2. Загальна характеристика та оцінка показників діяльності ТОВ «Одеський хлібо завод №4»

Історія промислового хлібопекарського виробництва Одесі є однією з найдавніших на території України. Одеська випічка завжди була відома своєю індивідуальністю, особливим неповторним смаком, незвичайністю форм. Започатковане промислове виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Одесі відбулося ще у 1899 році, коли був відкритий перший хлібо завод. У 1930-х рр. з'явився другий хлібо завод, який під час героїчної оборони Одеси став основним виробником хліба. Новий етап в історії одеського хлібопекарського виробництва розпочався з введення в експлуатацію хлібо заводу №4 (сьогодні головне підприємство ВАТ «Одеський коровай», яке носить ім'я свого засновника Е. Г. Касьянова).

Нині «Одеський хлібо завод №4» працює на 6 технологічних лініях для виробництва хліба та хлібобулочних виробів. З 1992 р. був проведений капітальний ремонт лінії №7, яка виробляє бубличні і булочні вироби, і підготовлено її для виробництва дрібноштучних виробів. У 1993 р. на лінії №8 була замінена стара піч на нову типу БН-50, і на ній почали виробляти хліб «Дарницького» круглої форми вагою 0,9 кг, та була проведена реконструкція

опарного відділення, де виділили спеціальний цех для виробництва кондитерських виробів таких, як печиво, пряники та пиріг тертий. У 1997 р. замість монопольного об'єднання «Одеса-хліб» були створені відкриті акціонерні товариства, включаючи ВАТ «Одеський коровай».

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» було зареєстровано в серпні 2019 р. на базі Одеського об'єднання хлібопекарних підприємств. Сьогодні підприємство є визнаним лідером хлібопекарської справи в Одеській області. 54% всього хлібу в Одесі й Одеській області вироблені на його потужностях. Компанія випускає продукцію під двома торговими марками: «Одеський коровай» та «Одеський хлібозавод № 4».

Юридична адреса: Україна, 65078, Одеська обл., місто Одеса, вул. Генерала Петрова, будинок 14, кабінет № 1. Керівником є Добровольський Віталій Володимирович. Повне найменування юридичної особи: Товариство з обмеженою відповідальністю «Одеський хлібозавод №4». Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Код ЄДРПОУ: 43370789. Формою власності є недержавна. ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» працює в галузі виробництва хліба та хлібобулочних виробів та виробництва борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок. Офіційно зареєстрованими видами діяльності є наступні -- основний: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

На сьогоднішній день підприємство ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» оснащено автоматизованим обладнанням кращих світових виробників: GOSTOL (Словенія), FRITSCH (Німеччина), DIOSNA (Німеччина), GLIMEK (Швеція), HARTMANN (Німеччина), KONIG (Австрія). Виробництво хліба здійснюється на високопродуктивних поточно-механізованих лініях. Технологічна служба складається з трьох відділів: контрольно-виробнича лабораторія, яка відповідає

за якість сировини та готової продукції, відділ контролю якості та відділ технологічних розробок.

Підприємство щодня виробляє велику кількість продукції, що налічує 165 найменувань у 15 товарних групах - пшеничний і житній хліб, батони, булочні вироби, лаваші, листкові та здобні вироби, печиво, пряники, сушки, сухарі, кекси, торти, тістечка, напівфабрикати тощо. Завод не зупиняв свою діяльність ні на хвилину з початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року. Щоб забезпечувати Одеську область продуктами першої необхідності, довелося скоротити асортимент зі 165 до 15 видів, прибравши всі прибуткові позиції. Натомість завод зосередився на масовому випуску стратегічно важливих хлібів і батонів.

Хлібозавод відчував гостру нестачу сировини, пакувальних матеріалів, зазнавав проблем із паливом та способами доставки продукції. Далася взнаки евакуація за кордон - це призвело до відтоку досвідчених фахівців, але жоден співробітник не був скорочений. Важливо зазначити, що цього вдалося досягти при падінні обсягів продажів, скороченні асортименту та інших несприятливих факторах. Підприємству вдалося не тільки зберегти робочі місця, а й забезпечити роботою переселенців. З перших днів ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» надає допомогу волонтерським та державним організаціям, бере активну участь у міжнародних програмах підтримки населення України. Під час війни підприємство щодня пристосовувалося до мінливих умов, завдяки чому змогло поступово наростити та повернути асортимент продукції. До питань інноваційних розробок та запровадження новинок завод повернувся лише у 2023-му році. Крім того, зміни відбулися і у смаках споживачів, яких планується дивувати новими смаками й ідеями. Але головним завданням керівництво бачить відбудову сьогодення заради розвитку майбутнього.

Різноманітність асортименту, висока якість дозволило підприємству значно розширити географію реалізації продукції. «Одеський коровай»

підкується не тільки про те, щоб зробити якісну і смачну продукцію, а й своєчасно доставити її в торгівлю. Підприємство має власний спеціалізований автопарк, який щорічно поповнюється новими автомобілями для доставки хліба та здоби.

Крім того, ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» має власну фірмову торговельну мережу, представлену сучасними магазинами і торговими павільйонами. У фірмовій торговельній мережі, розташованій в Одесі і Одеській області, завжди представлений широкий асортимент хлібобулочної продукції підприємства, а досвідчені і підготовлені продавці допоможуть підібрати вироби на будь-який смак та уподобання.

Стан основних техніко-економічних показників ТОВ «Одеський хлібозавод 4» наведено у таблиці 2.1.

Проведення аналізу даних, що були розраховані за допомогою аналітичної таблиці 2.1, можна дійти до висновку, що у 2023 році порівняно із 2022 роком відбулося зменшення обсягу виробництва в натуральному виразі на 190 тон або на 3,07%, але у вартісному виразі (у відпускних цінах) обсяг виробництва збільшився на 102177 тис. грн або на 18,49%. Такі розбіжності можуть бути наслідком суттєвого зрушення цін через інфляційні коливання. Варто відзначити, що обсяг реалізованої продукції також збільшився з 552171 тис. грн до 654432 тис. грн., тобто на 102261 тис. грн або 18,52 %.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Обсяг виробленої продукції в натуральному виразі, тон	6180	5990	-190	-3,07
2. Обсяг виробленої продукції у відпускних цінах (без ПДВ і акцизного збору), тис.грн.	552724	654901	102177	18,49

Продовження таблиці 2.1

3. Виробнича потужність, тон	6200	6200	0	0
4. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг (без ПДВ), тис.грн	552171	654432	102261	18,52
5. Середньооблікова чисельність штатних працівників складу, осіб	872	900	28	3,21
6. Фонд оплати праці, тис. грн всього персоналу, у т.ч. працівників основної діяльності	69071	77763	8692	12,58
7. Основні фонди, тис. грн.	31181	43577	12396	39,75
8. Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн	147972	140677	-7295	-4,93
9. Повна собівартість виробленої продукції, тис. грн.	528242	542392	14150	2,68
10. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	463	5894	5431	1173,00
11. Чистий прибуток, тис.грн.	361	784	423	117,17
12. Витрати на 1 грн. виробленої продукції, грн	0,96	0,83	-0,13	-13,34
13. Коефіцієнт використання виробничої потужності	1,00	0,97	-0,03	-3,07
14. Фондовіддача, грн	17,709	15,018	-2,69	-15,19
15. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	79,21	86,40	7,19	9,08
16. Продуктивність праці, тис.грн на одного зайнятого в основній діяльності	633,86	727,67	93,81	14,80
17. Рентабельність продукції, %	1,04	1,2	0,16	111,5

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Тобто майже вся виготовлена продукція буда реалізована у досліджуваному періоді, що пояснюється стратегічною значущістю галузі та виготовленої продукції.

Під час повномасштабного вторгнення середньооблікова чисельність штатних працівників складу збільшилась на 28 осіб (3,21%). Подібні зрушення були обґрунтовані на початку дослідження тим, що до роботи на підприємстві

залучили тимчасово переміщених осіб та вивільнених із інших галузей працівників. Подібні тенденції логічно призвели до збільшення фонду оплати праці, тис. грн всього персоналу (у т. ч. працівників основної діяльності) на 8692 тис. грн або 12,58%. Досліджуване підприємство ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» постійно розвиває свою діяльність, тому логічним є підвищення вартості основних фондів з 31181 тис. грн до 43577 тис. грн, тобто на 12396 тис. грн (39,75%), що позитивно характеризує його діяльність навіть у період військових дій на території нашої країни. Але при цьому підприємству, на жаль, не вдалось збільшити середньорічну вартість оборотних активів, тому вона знизилась на 7295 тис. грн або 4,93%.

Також позитивна динаміка спостерігалась у зміні повної вартості виробленої продукції, що підвищилась на 14150 тис. грн (тобто на 2,68%). Крім того підвищив своє значення фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток на 5431 тис. грн та 423 тис. грн або 1173% та 117,17% відповідно. Саме ці показники є результируючими у діяльності для кожного комерційного підприємства і позитивна їхня динаміка відображає важливу для розвитку позитивну тенденцію ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Позитивним зрушенням у діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» є зниження рівня витрат на 1 грн виробленої продукції на 13 копійок або 13,34%. Але негативним при цьому залишається тенденція зниження коефіцієнта використання виробничої потужності на 0,03 та фондовіддачі на 2,69 грн. Особливої уваги заслуговує підвищення середньорічної заробітної плати на одного працівника на 7,19 тис. грн. або 9,8%, продуктивності праці на одного зайнятого в основній діяльності на 93,81 тис. грн (14,8 %) та рентабельності продукції на 0,16 відсоткових пункти. Таким чином, неможливо зробити однозначний висновок щодо діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» у досліджуваному періоді. Доцільним є проведення більш глибокого аналізу його фінансово-господарської діяльності у 2022-2023 роках.

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» зображена на рисунку 2.3.

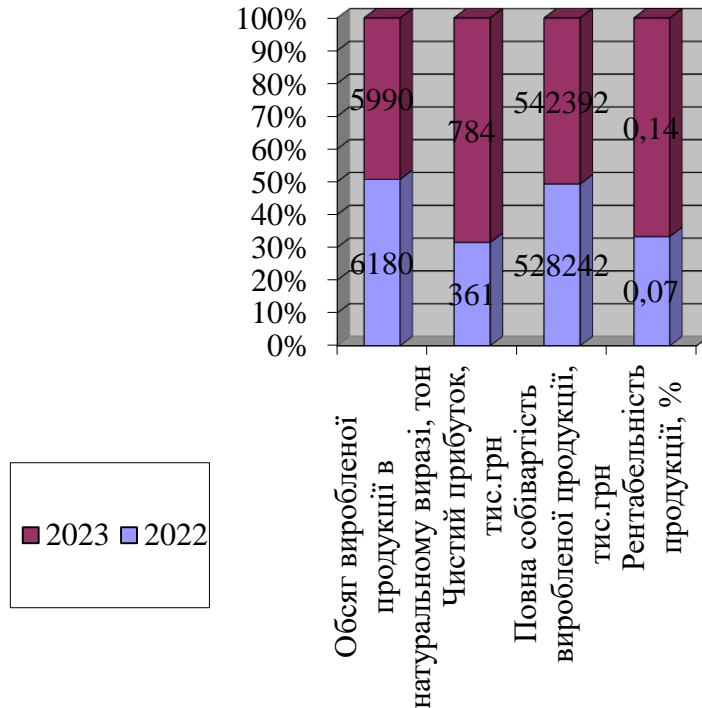


Рис. 2.3. Динаміка основних показників діяльності
ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Зменшення обсягу виробництва продукції відбулося через зниження платоспроможності населення, спричиненого незадовільним станом економіки країни через повномасштабне вторгнення на територію України 22.02.2022 р.

Аналіз фінансового стану підприємства.

Фінансові результати діяльності підприємства формуються в результаті одержання ними доходів і здійснення ним витрат. Саме доходи і витрати підприємства є головними факторами формування фінансових результатів (прибутку, збитку) підприємства за всіма видами його господарської діяльності.

Тому важливою складовою аналізу фінансових результатів діяльності підприємства виступає аналіз його доходів і витрат, який спрямований на оцінку їх складу, структури та динаміки. Аналіз доходів і витрат здійснюється на підставі даних форми № 2 «Звіт про фінансові результати». Динаміку і структуру доходів ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за 2022-2023 роки представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка і структура доходів ТОВ «Одеський хлібозавод №4»
у 2022-2023 роках, тис.грн

Показники	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	Сума тис. грн	Структура, %	Сума тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Пунктів
Операційна діяльність						
Чистий дохід (виручка)	552171	86,31	654432	97,48	102261	11,17
Інші операційні доходи	87613	13,69	16 926	2,52	-70687	-11,17
Всього доходи від операційної діяльності	639784	100	671358	100	31574	0,00
Інвестиційна та фінансова діяльність						
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	41	100	82	14,83	41	-85,17
Інші доходи	0	0	471	85,17	471	85,17
Всього	41	100	553	100	512	0
Разом доходи від звичайної діяльності	639825	100	671 911	100	32 086	0
Надзвичайні доходи	0	0	0	0	0	0
Разом по підприємству	639825	100	671 911	100	32 086	0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Дані таблиці 2.2 показують, що найбільшу питому вагу в доходах підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод №4» у 2022-2023 роках має виручка від реалізації продукції – 97,48 % у 2023 році і 86,31% у 2022 році. Незначну частку становлять інші операційні доходи, а саме 13,69% у 2022 році, в 2023 році інші операційні доходи зменшились до 2,52%. За досліджуваний період загальна сума доходів підприємства від операційної діяльності збільшились на 31574 тис.грн., на що вплинуло збільшення чистого доходу на 102261 тис. грн та зменшення інших операційних доходів на 70687 тис.грн. Загальна сума доходів по підприємству збільшились на 32 086 тис.грн. На це збільшення крім доходів від операційної діяльності вплинули доходи від інвестиційної та фінансової діяльності, які збільшились на 512 тис. грн. В свою чергу таке збільшення відбулось за рахунок збільшення інших фінансових доходів на 41 тис. грн. та інших доходів на 471 тис. грн.

Таблиця 2.3

Динаміка і структура витрат ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за 2022-2023 роки, тис.грн

Показники	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	Сума тис.грн	Структура, %	Сума тис.грн	Структура, %	Сума, тис.грн	Пунктів
Операційна діяльність						
Собівартість реалізованої продукції	528242	84,06	542392	82,24	14150	-1,82
Адміністративні витрати	24801	3,95	29578	4,48	4777	0,54
Витрати на збут	75341	11,99	87551	13,27	12210	1,29
Всього основні операційні витрати	628384	97,08	659521	89,06	31137	-8,02
Інші операційні витрати	18933	2,92	81026	10,94	62093	8,02
Всього витрат операційної діяльності	647317	100	740547	100	93230	0

Продовження таблиці 2.3

Інвестиційна та фінансова діяльність						
Фінансові витрати	0	0	5274	99,57	5274	99,57
Витрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	0	0	23	0,43	23	0,43
Всього	0	0	5297	0,71	5297	0,71
Разом від звичайн. діяльності	647317	100	745844	100	98527	0
Надзвичайні витрати	0	0	0	0	0	0
Разом по підприємству	647317	100	745844	100	98527	0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Динаміку і структуру витрат ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за 2022-2023 роки представлено у таблиці 2.3. Найбільша частка витрат підприємства – це основні операційні витрати, які пов’язані з виробництвом і реалізацією продукції. Їх питома вага за досліджувані два роки складає: 84,00% у 2022 році і 82,24% - 2023 р. Інші операційні витрати збільшились у 2023 році на 62093 тис.грн. Розрахунок коефіцієнтів рентабельності наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показники, %	Формула розрахунку	2022	2023	Відхилення
Рентабельність сукупного капіталу	Чистий прибуток підприємства / Валюта балансу * 100%	0,20	0,43	0,22
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал підприємства * 100	47,01	13,92	-33,08
Валова рентабельність продажів	Валовий прибуток / Виручка від реалізації * 100	4,33	17,12	12,79
Операційна рентабельність продажів	Прибуток підприємства від операційної діяльності / Виручка від реалізації продукції * 100	0,08	0,90	0,82
Чиста рентабельність продажів	Чистий прибуток / Виручка від реалізації * 100	0,07	0,12	0,05

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За результатами розрахунків для підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод №4» щодо його коефіцієнтів рентабельності у 2022-2023 роках, наведених у таблиці 2.4, спостерігається суттєве збільшення показника валової рентабельності продажів на 12,79 відсоткові пункти. Крім того, присутнє підвищення операційної рентабельності продажів на 0,82 відсоткові пункти з одночасним підвищенням рентабельності сукупного капіталу на 0,22 відсоткові пункти та збільшенням чистої рентабельності продажів на 0,05 відсоткові пункти. Але також присутнє і суттєве зменшення в динаміці показника рентабельності власного капіталу на 33,08 відсоткові пункти.

Для загальної оцінки фінансового стану необхідно встановити співвідношення динаміки балансу з динамікою обсягів реалізації продукції, величиною прибутку підприємства, що представлено у таблиці 2.5.

Дані таблиці 2.5 свідчать про те, що темп зростання показників, які характеризують фінансові результати діяльності підприємства мають позитивну тенденцію і вони перевищують темп зростання валюти балансу. Таке співвідношення темпів характеризує в цілому ефективне використання капіталу підприємства.

Таблиця 2.5

Співвідношення динаміки балансу з динамікою обсягів реалізації продукції та величиною прибутку ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показники	2022, тис.грн	2023, тис.грн	Темпи зростання, %
1. Валюта балансу	179153	184254	102,85
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації	552171	654432	118,52
3. Прибуток від реалізації	23929	112040	468,22
4. Загальний прибуток	481	1173	243,87
5. Чистий прибуток	361	784	217,17

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу проводиться за даними форми № 1 «Баланс» за допомогою аналітичної таблиці 2.6.

За 2023 рік валюта балансу зменшилась на 5101 тис. грн або на 2,85 %. Збільшення валюти балансу свідчить про зниження господарського обороту, що може призвести до неплатоспроможності підприємства. Така обставина може бути пов'язана зі зменшенням платоспроможного попиту покупців, обмеженням доступу на ринки необхідної сировини, матеріалів, енергоносіїв тощо. На це збільшення вплинуло зростання за же період основних засобів на 9960 тис. грн. або на 31,95 % та обсягу власного капіталу збільшився на 4864 тис.грн. або майже у 6 разів.

Водночас скоротились оборотні засоби на 7295 тис. грн. або на 4,93%. Це відбулося за рахунок зниження суми дебіторської заборгованості на 15343 тис. грн або 13,98% та інших оборотних активів на 9925 тис. грн або 84,56%. Але на це скорочення також вплинуло зростання суми запасів на 9238 тис. грн або 42,57%, а також грошових коштів та їх еквівалентів - на 279 тис. грн або 16,56% при зростанні витрат майбутніх періодів на 205 тис. грн або на 74,82%.

Таблиця 2.6

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за 2022-2023 роках, тис.грн

Стаття балансу	Горизонтальний аналіз				Вертикальний аналіз		
	2022, тис.грн	2023, тис.грн	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення	Структура, %		Відхи- лення
					2022	2023	
АКТИВ							
I. Необоротні активи	31181	43577	12396	39,75	17,40	23,65	6,25
в т. ч.: основні засоби	31172	41132	9960	31,95	17,40	22,32	4,92
II. Оборотні активи	147972	140677	-7295	-4,93	82,60	76,35	-6,25
в т. ч.: запаси	21701	30939	9238	42,57	12,11	16,79	4,68
дебіторська заборгованість	109744	94401	-15343	-13,98	61,26	51,23	-10,02
грошові кошти та їх еквіваленти	1685	1964	279	16,56	0,94	1,07	0,13
витрати майбутніх періодів	274	479	205	74,82	0,15	0,26	0,11
інші оборотні активи	11737	1812	-9925	-84,56	6,55	0,98	-5,57

Продовження таблиці 2.6

III. Необоротні активи та групи вибуття	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
БАЛАНС	179153	184254	5101	2,85	100,0	100,0	0,00
ПАСИВ							
I. Власний капітал	768	5632	4864	633,33	0,43	3,06	2,63
в т.ч. нерозподілен.прибуток	618	1402	784	126,86	0,34	0,76	0,42
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	387	245	-142	-36,69	0,22	0,13	-0,08
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	177998	178377	379	0,21	99,36	96,81	-2,54
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0	0	0	0	0
БАЛАНС	179153	184254	5101	2,85	100,0	100,0	0,00

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Крім того, цікавими для дослідження є зрушення у пасиві балансу. А саме, крім власного капіталу, який зріс суттєво за рахунок збільшення суми нерозподіленого прибутку на 784 тис. грн або на 126,86% (це свідчить про збільшення рівня прибутку даного підприємства), зросла сума поточного зобов'язання і забезпечення на 379 тис. грн або 0,21%, займаючи при чому високу питому вагу у загальній сумі валюти балансу (99,36% у 2022 році та 96,81% у 2023 році).

Все це вказує на погіршення якості балансу. Частка необоротних активів в структурі сукупних активів підприємства свідчить про «легку» структуру балансу, що свідчить про мобільність майна підприємства. Вартість оборотних активів підприємства зменшилась, що свідчить про уповільнення оборотності оборотних засобів.

Структура активів з високою долею заборгованості і низькою долею грошових коштів свідчить про проблеми, пов'язані з маркетинговою та збутовою політикою підприємства, а також про переважно негрошовий характер розрахунків. Однак, якщо підприємство розширює свою діяльність, то мало б зростати число покупців, відповідно і дебіторська заборгованість.

Доля поточних зобов'язань у 2022 році та 2023 році складала 0%. З точки зору фінансової стійкості і незалежності підприємства частка короткострокових зобов'язань не повинна перевищувати 40%. У нашому випадку, вона не перевищує норму, що може характеризуватися як позитивне явище. Також, висока частка короткострокових зобов'язань свідчить про активний перерозподіл доходів від кредиторів до підприємства-боржника. Протягом 2023 року доля поточних зобов'язань зменшилась до 96,81% як і частка довгострокових зобов'язань зменшилось з 0,22% у 2022 році до 0,13% у 2023 році.

Для визначення наявності власних оборотних коштів використовують данні форми № 1 «Баланс». Результати розрахунків наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок власних оборотних коштів ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»
у 2022-2023 роках, тис.грн

Показники	Звітний період		Відхилення	
	2022 рік, тис.грн	2023 рік, тис.грн	абсолютне тис.грн	відносне, %
1. Власний капітал	768	5632	4864	633,33
2. Забезпечення наступних витрат і платежів	0	0	0	0
3. Довгострокові зобов'язання	387	245	-142	-36,69
4. Необоротні активи	31181	43577	12396	39,75
5. Власні оборотні кошти	38228	46276	8048	21,05

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За даними таблиці 2.7 можемо спостерігати суттєве збільшення власного капіталу у 2023 році проти 2022 року, що в подальшому може позитивно відзначитися на платоспроможності та ліквідності.

Аналіз складу майна Стабільність фінансового стану підприємства залежить від правильності та доцільності вкладання фінансових ресурсів у активи. Тому необхідно визначити передусім склад, структури, динаміку майна (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Загальна оцінка стану майна ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»
за 2022-2023 роках, тис.грн

Показники	2022 рік, тис.грн	2023 рік, тис.грн	Відхилення	
			Продовження таблиці 2.8 абсолютне, тис.грн	Відносне, %
1. Необоротні активи, тис.грн	31181	43577	12396	39,75
в % до майна	17,40	23,65	6,25	x
2. Оборотні активи, тис.грн	147972	140677	-7295	-4,93
в % до майна	82,60	76,35	-6,25	x
2.1 Запаси, тис.грн	21701	30939	9238	42,57
в % до майна	12,11	16,79	4,68	x
2.2 Дебіторська заборгованість, тис.грн	109744	94401	-15343	-13,98
в % до оборотних активів	61,26	51,23	-10,02	x
2.3 Грошові кошти і їх еквіваленти, т.грн	1685	1964	279	16,56
в % до оборотних активів	0,94	1,07	0,13	x
2.4 Інші оборотні активи, тис.грн	11737	1812	-9925	-84,56
в % до оборотних активів	6,55	0,98	-5,57	x
2.5. Витрати майбутніх періодів, тис.грн	274	479	205	74,82
в % до майна	0,15	0,26	0,11	x
3.Необоротні активи і групи вибуття, т.грн	0	0	0	0
в % до майна	0	0	0	x
Баланс	179153	184254	5101	2,85

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз джерел майна здійснюється за даними балансу. В таблиці 2.9 наведено дані, що свідчать про величину і структуру цих джерел, їх динаміку.

Таблиця 2.9

Аналіз джерел формування майна ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»
у 2022-2023 роках, тис.грн

Показники	2022, тис.грн	2023, тис.грн	Відхилення	
			абс.тис.грн	відносне, %
1. Власний капітал, тис.грн	768	5632	4864	633,33
в % до всіх джерел	0,43	3,06	2,63	х
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	387	245	-142	-36,69
в % до всіх джерел	0,22	0,13	-0,08	х
3. Поточні зобов'язання і забезпечення, тис.грн	177998	178377	379	0,21
в % до всіх джерел	99,36	96,81	-2,54	х
3.1. Кредиторська заборгованість, тис.грн	81 260	78 670	-2590	-3,19
в % до позичених коштів	45,65	44,10	-1,5489788	х
3.2 Короткострокові зобов'язання, тис.грн	0	58087	58087	х
в % до позичених коштів	0	32,56	32,5641759	х
3.3 Інші поточні зобов'язання, тис.грн	96 738	41 620	-55118	-56,98
в % до позичених коштів	54,35	23,33	-31,02	х
3.4 Доходи майбутніх періодів, тис.грн	0	0	0	0
в % до позичених коштів	0	0	0	х
Баланс	179153	184254	5101	2,85

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз ліквідності балансу підприємства представлено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», тис.грн

Актив	2022	2023	Пасив	2022	2023	Платіжний надлишок або недостача	
						2022	2023
1. Найліквідніші активи (А1)	1685	1964	1. Негайні пасиви (П1)	177998	120290	-176313	-118326
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	121481	96228	2. Короткострокові пасиви (П2)	0	58 087	121481	38141
3. Активи, що реалізуються повільно (А3)	24532	42006	3. Довгострокові Пасиви (П3)	387	245	24145	41761
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	31455	44056	4. Постійні пасиви (П4)	768	5632	30687	38424
Баланс	179153	184254	Баланс	179153	184254	0	0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Баланс підприємства вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються такі співвідношення: $A1 \geq P1$, $A2 \geq P2$, $A3 \geq P3$, $A4 \leq P4$.

Як видно з таблиці 2.10 баланс підприємства, як в 2022, так і в 2023 році не є абсолютно ліквідним, тому що не виконуються умови ліквідності. Тобто на покриття кредиторської заборгованості не вистачає грошових коштів.

Не виконується нерівність $A1 \geq P1$, це свідчить про недостатню платоспроможність організації на момент складання балансу. У організації недостатньо коштів для покриття найбільш термінових зобов'язань абсолютно і найбільш ліквідних активів.

Виконується нерівність $A2 \geq P2$, це означає, що швидко реалізовані активи перевищують короткострокові пасиви та організація може бути платоспроможною в недалекому майбутньому з урахуванням своєчасних розрахунків з кредиторами, отримання коштів від продажу продукції в кредит.

Виконується нерівність $A3 \geq П3$, отже в майбутньому при своєчасному надходженні грошових коштів від продажу та платежів організація може бути платоспроможною на період, рівний середній тривалості одного обороту оборотних коштів після дати складання балансу.

Умова $A4 \leq П4$ не виконується. Отже відсутні умови фінансової стійкості організації.

Показники ліквідності балансу, які використовуються для оцінки здатності підприємства виконати короткострокові зобов'язання, наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Показники ліквідності балансу ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Показники ліквідності балансу	2022 р.	2023 р.	Норма
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,8298	0,7860	2
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6920	0,5505	0,8...1,0
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0095	0,0110	> 0,2
4. Загальний коефіцієнт ліквідності	0,8313	0,7886	>1

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

1) Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття, коефіцієнт розрахункової платоспроможності, середній коефіцієнт ліквідності) показує, чи достатньо у установи коштів, які можуть бути використані їм для погашення своїх короткострокових зобов'язань протягом року. Це основний показник платоспроможності установи.

2) Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань усіма поточними активами не перевищує нормативне значення, що свідчить про високий рівень платоспроможності.

3) Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності показує, наскільки ліквідні кошти підприємства покривають його короткострокову заборгованість.

4) Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2022 та 2023 році нижче 0,8, це означає, що грошових і інших ліквідних активів може бути недостатньо для погашення поточних зобов'язань. Але важливо підкреслити негативну тенденцію до зниження цього показника.

5) Коефіцієнт абсолютної ліквідності (грошової платоспроможності) показує, яку частину кредиторської заборгованості організація може погасити негайно.

Значення коефіцієнту абсолютної платоспроможності (грошової платоспроможності) підприємства значно нижчий за нормативні, що свідчить про втрату підприємством грошової платоспроможності.

4) Загальний коефіцієнт ліквідності показує відношення суми всіх ліквідних коштів підприємства до суми всіх платіжних зобов'язань (короткострокових, довгострокових, середньострокових) за умови, що різні групи ліквідних засобів і платіжних зобов'язань входять у вказані суми з певними ваговими коефіцієнтами, що враховують їх значимість з точки зору термінів надходження коштів та погашення зобов'язань. Коефіцієнт нижче норми. Зменшення загального рівня ліквідності у 2023 році свідчить про погіршення стану платоспроможності на підприємстві.

Аналіз показників оборотності представлено в таблиці 2.12

Таблиця 2.12

Аналіз ділової активності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», 2022-2023 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис.грн	552171	654432	102261
2. Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн	528242	542392	14150
3. Середня вартість активів, тис.грн	179153	184254	5101
4. Середня вартість оборотних активів, тис.грн	147972	140677	-7295
5. Середня вартість запасів, тис.грн	21701	30939	9238
6. Середня величина дебіторської заборгованості, тис.грн	109744	94401	-15343

Продовження таблиці 2.12

7. Середня величина кредиторської заборгованості, тис.грн	177998	178377	379
8. Середня величина власного капіталу, тис.грн	768	5632	4864
Коефіцієнт оборотності:			
9. Активів	3,08	3,55	0,47
10. Оборотних активів	3,73	4,65	0,92
11. Запасів	25,44	21,15	-4,29
12. Дебіторської заборгованості	5,03	6,93	1,90
13. Кредиторської заборгованості	3,10	3,67	0,57
14. Власного капіталу	718,97	116,20	-602,77
Термін одного обороту, дні			
15. Активів	116,80	101,36	-15,45
16. Оборотних активів	96,47	77,39	-19,09
17. Запасів	14,15	17,02	2,87
18. Власного капіталу	0,47	0,06	-0,40
Строк погашення, дні			
19. Дебіторської заборгованості	71,55	51,93	-19,62
20. Кредиторської заборгованості	116,05	98,12	-17,93
21. Тривалість операційного циклу	85,70	68,95	-16,75

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз даних таблиці 2.12 свідчить, що термін одного обороту активів, оборотних активів та власного капіталу скоротився, що позитивно впливає на ділову активність підприємства. Крім того, строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, тривалість операційного циклу також зазнали суттєвих зрушень до зниження своїх значень, що, природно, поліпшує фінансовий стан підприємства. Але найважливішим є збільшення терміну одного обороту запасів, що вкрай негативно характеризує діяльність

підприємства, проте це явище можна пояснити активізацією військових дій на території нашого міста у 2023 році.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки: зменшення обсягу виробництва продукції відбулося через зниження платоспроможності населення, спричиненого незадовільним станом економіки країни під час повномасштабного вторгнення. За рахунок активної маркетингової діяльності підприємства та розширення експорту вдалося збільшити обсяг реалізованої продукції.

У 2023 р. збільшилась загальна сума доходів по підприємству. Найбільшу частку в доходах підприємства має виручка від реалізації продукції. Найбільша частка витрат підприємства – це основні операційні витрати, які пов’язані з виробництвом і реалізацією продукції.

Баланс підприємства не є абсолютно ліквідним. У організації недостатньо коштів для покриття найбільш термінових зобов'язань абсолютно і найбільш ліквідних активів. Але ж організація може бути платоспроможною в недалекому майбутньому з урахуванням своєчасних розрахунків з кредиторами, отримання коштів від продажу продукції в кредит.

2.3. Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Одеський хлібзавод 4»

Основою подальшого розвитку будь-якого підприємстві і, одночасно, результатом такого розвитку, є його інноваційний потенціал. Саме його стан свідчить про ефективність функціонування відповідного організаційно-економічного механізму.

Об’єктні складові інноваційного потенціалу пов’язані з матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу підприємства. За таким підходом інноваційний потенціал підприємства представляє собою сукупність ресурсів,

які безпосередньо приймають участь в інноваційному процесі, перебувають у взаємозв'язку, і факторів, які створюють необхідні умови для ефективного використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності і підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому. Вони споживаються й відтворюються в тій чи іншій формі в процесі функціонування (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Структура ресурсної складової інноваційного потенціалу

Назва ресурсів	Зміст ресурсів
Наукові	Наукові розробки лабораторій, дослідно-винахідницькі лабораторії, ноу-хау
Технічні	Особливості виробничого обладнання, основних та допоміжних матеріалів, технічного оснащення для виробництва нової продукції
Технологічні	Наявність прогресивних технологій та методів організації виробництва
Просторові	Виробничі площі характер будівель, комунікацій та їх розміщення
Кадрові	Класифікаційний, демографічний склад, стан плинності, здатність адаптуватися до змін
Організаційні	Організаційна структура, характер управління, інформаційні зв'язки, оперативність збору, обробки та характер розподілу інформації
Фінансові	Наявність власних фінансових ресурсів, інших джерел фінансування, умови кредитування
Інформаційні	Система забезпечення пошуку інформації з інновацій та обміну знаннями й досвідом між підрозділами фірми

Джерело: Сформовано автором

Ресурсна складова інноваційного потенціалу забезпечує *здатність організації* щодо генерації, сприйняття та впровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного технічного, організаційного та управлінського оновлення.

Розглянута вище сукупність складових інноваційного потенціалу дає можливість дійти таких висновків:

– складові інноваційного потенціалу характеризують ресурси та здатність підприємства до реалізації мети інноваційної діяльності;

– аналіз інноваційного потенціалу за складовими надає можливість розробити процедури оцінки його достатності для розробки, виробництва і просування на ринок конкретних інновацій;

– результати таких оцінок мають стати основою для розробки системи цілеспрямованого пошуку, аналізу, оцінки і відбору інновацій, сприятливих для підприємства у певних ринкових ситуаціях.

Серед основних питань, які повинні підлягати оцінці можна виділити наступні (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Показники, що характеризують компоненти структури інноваційного потенціалу

Компоненти структури ІПП	Показники
Фінансовий компонент	<ol style="list-style-type: none"> 1 Величина витрат на підготовку й освоєння виробництва нової продукції. 2. Величина доходу від інноваційної діяльності, здійснюваної фахівцями підприємства. 3. Обсяг витрат на дослідження й маркетинг. 4. Економія за рахунок уведення нового або ліквідації застарілого малоефективного обладнання 5 Економія від впровадження нової сировини й матеріалів. 6. Розмір інвестицій у матеріально-технічне забезпечення науково-дослідних і конструкторських підрозділів. 7. Величина витрат на одну гривню інноваційної продукції. 8 Час, необхідне на досягнення рентабельності нової продукції.
Організаційно управлінський компонент	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ефективність організаційної структури в реалізації нововведення. 2. Наявність науково-дослідних і конструкторських підрозділів в організаційній структурі. 3. Ступінь взаємодії різних підрозділів при створенні але-виробу продукції або технології. 4. Взаємини між керівниками, працівниками організації і розроблювачами нововведень. 5. Ефективність системи моніторингу показників діяльності підприємства. 6. Раціональність управлінської документації.
Науково-дослідний компонент	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обсяг досліджень теоретичного характеру. 2. Обсяг патентного фонду підприємства. 3. Темпи росту патентного фонду підприємства. 4. Кількість поданих заявок на винахід раціоналізаторських пропозицій. 5. Для впроваджених раціоналізаторських пропозицій. 6. Кількість напрямків, по яких здійснюється НДДКР

Продовження таблиці 2.14

Науково-дослідний компонент	<p>7. Середньорічне вироблення одного працівника дослідницького або конструкторського підрозділу</p> <p>8. Кількість інноваційних заходів, проведених на підприємстві за одиницю асу.</p> <p>9. Величина тимчасового розриву між завершенням теоретичного дослідження й практичним використанням його результатів</p> <p>10. Новизна й прогресивність проведених проектних розробок і НДДКР, спрямованих на розробку нової продукції.</p> <p>11. Співвідношення фактично впроваджених НДДКР до загального числа закінчених розробок.</p> <p>12. Кількість змін, внесених у технічну документацію.</p>
Виробничо-технічний компонент	<p>1. Питома вага застарілої продукції в загальному обсязі випуску.</p> <p>2. Питома вага нових видів продукції в загальному обсязі випуску.</p> <p>3. Фондомісткість НДДКР.</p> <p>4. Рівень використання встановленого парку встаткування.</p> <p>5. Ступінь гнучкості виробничих процесів.</p> <p>6. Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі випуску.</p> <p>7. Обсяг інноваційної продукції на один працівника підприємства.</p> <p>8. Рівень автоматизації виробництва.</p> <p>9. Технічний рівень використовуваного встаткування.</p> <p>10. Питома вага морально застарілого обладнання.</p> <p>11. Зміна продуктивності праці за рахунок уведення нововведень</p>
Маркетинговий компонент	<p>1. Наявність відділу маркетингу на підприємстві.</p> <p>2. Ступінь взаємодії відділу маркетингу з іншими підрозділами підприємства, у тому числі з розроблювачами нової продукції.</p> <p>3. Наявність методичних рекомендацій з координації й взаємозв'язкам маркетингу на підприємстві.</p> <p>4. Ефективність інформаційної системи маркетингу.</p> <p>5. Розробленість методів і конкретних методик для реалізації й просування нововведень.</p>
Інформаційно-методичний компонент	<p>1. Ефективність автоматизованої системи керування підприємством</p> <p>2. Технічна оснащеність інженерно-управлінської праці.</p> <p>3. Темп росту технічної оснащеності інженерно-управлінської праці</p> <p>4. Інформаційна озброєність праці.</p> <p>5. Наявність доступу до електронних довідкових систем</p> <p>6. Наявність комп'ютерів, підключених до глобальних мереж.</p> <p>7. Ступінь активного використання інформації.</p> <p>8. Наявність можливості використання іноземних джерел і можливості швидкого перекладу</p> <p>9. Ступінь інтеграції функцій багаторівневих інформаційних систем за рівнями управління і планування.</p> <p>10. Розвиток маркетингової інформаційної системи.</p> <p>11. Організація накопичення даних їх систематизація</p> <p>12. Ступінь централізації обробки інформації.</p>

Джерело: сформовано автором

Важливе значення для формування інноваційного потенціалу організації має *потенціал інноваційного менеджменту*.

Перший етап оцінки інноваційного потенціалу - аналіз структури інноваційного потенціалу припускає вивчення стану кожного його елемента на основі методу експертних оцінок. Крім системи коефіцієнтів для характеристики інноваційного потенціалу доцільно використовувати систему бальної оцінки основних складових. Бальна оцінка використання підприємством кожного з елементів інноваційного потенціалу здійснювалася з використанням розробленої шкали наведено у таблиці 2.15:

- 0 балів – зовсім не використовується потенціал елемента;
- 1 бал – низький рівень використання потенціалу елемента;
- 2 бали – середній рівень використання потенціалу елемента;
- 3 бали - високий рівень використання потенціалу елемента.

Таблиця 2.15

Оцінка інноваційного потенціалу

Складові	Параметри	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «Одеський хлібзавод 4»	
			Бали	Зважена оцінка
1. Виробничі можливості	1.1. Ступінь використання виробничої потужності		3	
	1.2. Рівень прогресивності застосовуваних технологій		3	
	1.3. Ступінь гнучкості виробництва		1	
Підсумкова оцінка		0,14	7	0,98
2. Кадрові можливості	2.1. Рівень кваліфікації персоналу		3	
	2.2. Ступень готовності персоналу до змін на підприємстві		1	
	2.3. Розвиненість системи мотивації персоналу		1	
Підсумкова оцінка		0,15	5	0,75
3. Науково-технічні можливості	3.1. Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції		2	
	3.2. Рівень використання розробок		2	
	3.3. Частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній чисельності персоналу		2	
Підсумкова оцінка		0,15	6	0,9

4. Маркетингові можливості	4.1. Раціональність використання каналів розподілу товарів		2	
	4.2. Гнучкість цінової політики		1	
	4.3. Ефективність системи збуту		2	
Підсумкова оцінка		0,12	5	0,6
5. Організаційні можливості	5.1. Ступень інноваційної спрямованості організаційної структури		1	
	5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства		2	
	5.3 Рівень компетенції керівників		3	
Підсумкова оцінка		0,14	6	0,84
6. Фінансові можливості	6.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності		1	
	6.2. Коефіцієнт покриття		1	
	6.3. Фінансова стійкість підприємства		2	
Підсумкова оцінка		0,15	4	0,6
7. Інформаційні можливості	7.1. Ефективність автоматизованої системи керування підприємством		2	
	7.2. Технічна оснащеність інженерно-управлінської праці.		2	
	7.3. Ступінь централізації обробки інформації.		1	
Підсумкова оцінка		0,15	5	0,75
Загальна оцінка				5,42

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

За результатами оцінки складових елементів інноваційного потенціалу можна зазначити, що найбільш високу оцінку стосовно інноваційних можливостей мають науково-технічні (0,9) та виробничі можливості (0,98). Тоді як інші складові, які грають важливу роль в інноваційному розвитку підприємства отримали низькі оцінки. Загальна оцінка (5.42), також свідчить про достатньо низький рівень використання інноваційного потенціалу підприємства.

Висновки до розділу 2

Підприємства хлібопекарської галузі в Україні мають значний потенціал для інноваційного розвитку завдяки впровадженню сучасних технологій, розробці нових продуктів, активному маркетингу та екологічній

відповідальності. Сучасні умови створюють певні виклики, такі як: високий рівень інфляції, військові дії, все це призводить до нестабільності гривні, що в свою чергу впливає на вартість сировини та обладнання; середній рівень доходів населення визначає попит на хлібобулочні вироби, обмежуючи можливості для значного підвищення цін на продукцію; споживачі стають більш освіченими щодо складу продуктів та їх впливу на здоров'я, що підштовхує виробників до вдосконалення рецептур; суворі стандарти якості та безпеки харчових продуктів вимагають від виробників дотримання відповідних регуляторних норм; необхідність виходу на нові ринки, включаючи експортні, для забезпечення стабільного зростання; велика кількість виробників хлібобулочних виробів на ринку України створює високу конкуренцію та вимагає від підприємств постійного вдосконалення продукції та послуг.

Сучасні умови одночасно й відкривають нові можливості для зростання та розвитку. Перспективи інноваційного розвитку підприємств хлібопекарської галузі в Україні: впровадження цифрових технологій для управління виробництвом, логістикою та маркетингом; використання сучасного обладнання для автоматизації та оптимізації виробничих процесів; розширення асортименту продукції та розробка нових рецептур з використанням здорових та функціональних інгредієнтів, таких як безглютенові, органічні та збагачені вітамінами продукти; використання енергоефективного обладнання та впровадження заходів з енергозбереження; використання екологічно чистих та зручних для споживачів пакувальних матеріалів; пошук нових сегментів на внутрішньому ринку та вихід на міжнародні ринки, що дозволить збільшити обсяги виробництва та диверсифікувати джерела доходів.

«Одеський хлібозавод №4» працює на 6 технологічних лініях для виробництва хліба та хлібобулочних виробів. ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є одним із провідних підприємств хлібопекарської галузі в Одеській області.

Підприємство виробляє широкий асортимент хлібобулочних виробів, дотримуючись високих стандартів якості та використовуючи сучасні технології.

За результатами проведеного аналізу підприємства «Одеський хлібозавод №4» можна зробити наступні висновки: зменшення обсягу виробництва продукції відбулося через зниження платоспроможності населення, спричиненого незадовільним станом економіки країни під час повномасштабного вторгнення. За рахунок активної маркетингової діяльності підприємства та розширення експорту вдалося збільшити обсяг реалізованої продукції. У 2023 р. збільшилась загальна сума доходів по підприємству. Найбільшу частку в доходах підприємства має виручка від реалізації продукції. Найбільша частка витрат підприємства – це основні операційні витрати, які пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції. Баланс підприємства не є абсолютно ліквідним. У організації недостатньо коштів для покриття найбільш термінових зобов'язань абсолютно і найбільш ліквідних активів. Але ж організація може бути платоспроможною в недалекому майбутньому з урахуванням своєчасних розрахунків з кредиторами, отримання коштів від продажу продукції в кредит.

Основною подальшого розвитку будь-якого підприємстві і, одночасно, результатом такого розвитку, є його інноваційний потенціал. Саме його стан свідчить про ефективність функціонування відповідного організаційно-економічного механізму.

На основі оцінки інноваційного потенціалу підприємства було зроблено висновки щодо основних проблем інноваційного розвитку підприємства: обмеженість фінансових ресурсів для впровадження новітніх технологій і модернізації виробничих потужностей; нестача фахівців з необхідними знаннями та навичками для реалізації інноваційних проектів; застарілі обладнання та технології, що не відповідають сучасним вимогам виробництва; відсутність чіткої стратегії та механізмів управління інноваційною діяльністю.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Адаптація збалансованої системи показників, як складової організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства

Як було зазначено у другому розділі, сучасні умови функціонування української економіки вимагають від підприємств харчової промисловості реалізації нових ідей, реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії, а, це, в свою чергу, вимагає удосконалення різних аспектів організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства.

У сучасних умовах основною метою інноваційної стратегії підприємств хлібопечення є стабілізація фінансово-господарської діяльності за рахунок максимального використання власних ресурсів і можливостей. Тому необхідно збільшувати обсяги виробництва за такими видами продукції, які допоможуть освоїти нові ринки збуту, а також розробляти нові види продукції, які допоможуть збільшити загальну прибутковість капіталу, за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції.

На рисунку 3.1 наведено найважливіші інноваційні цільові орієнтири розвитку хлібопекарських підприємств в Україні.

Серед основних інноваційних розробок що можуть забезпечити реалізацію поставлених завдань, можна виділити:

- розробка продукції для спеціального дієтичного харчування;
- продукція з використанням солодових екстрактів та сухих квасив;
- продукція з новими смаковими якостями;

- виробництво на лініях з прискореним тістоприготуванням;
- розробка заходів націлених на подовження строків реалізації та збереження свіжості хліба;
- впровадження нових технологій з використанням нетрадиційних видів начинок;
- оновлення асортименту (розробка нових) дрібно штучних здобних виробів;
- подовження термінів зберігання продукції тощо.



Рис. 3.1. Інноваційні цільові орієнтири підприємств хлібопекарської галузі. Джерело: [власна розробка]

Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємства повинен не тільки будуватися на реагуванні на якісно нові зміни зовнішнього середовища, а й попереджувати їх шляхом зміни власної

поведінки, що, в свою чергу, залежить від ефективності застосовуваної системи показників функціонування різних сфер діяльності підприємства.

Отже, однією з умов ефективного застосування організаційно-економічного механізму будь-якого управління, в тому числі й управління інноваційним розвитком, є науково обґрунтована система показників оцінки результатів такого розвитку.

Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку повинен мати систему оцінки в довгостроковій перспективі. Така система повинна вимірювати, в першу чергу, ступінь досягнення кінцевої мети такого розвитку, а також інших (проміжних) його цілей.

Більшу частину показників, за допомогою яких оцінюється ефект впровадження інновацій прогнозувати досить складно, більш того, вони носять імовірнісний характер. Однак такий прогноз має істотне значення, як для власників підприємств, так і для стейхолдерів, оскільки дозволяє отримати кількісні оцінки прибутковості бізнесу. Для цієї мети можна адаптувати загальновідому класичну систему збалансованих показників. Така система показників, дійсно, є базовою. Вона повинна доповнюватись також значною кількістю інтегральних, локальних та часткових показників, які враховують специфіку інноваційної діяльності на всіх рівнях зі значним ступенем деталізації оцінки.

У практиці проведення оцінки ефективності діяльності підприємства традиційно використовуються різні показники, узагальнена класифікація яких наведена на рис. 3.2.

Як метод управління ЗСП реалізується за чотирма складовими, а саме:

– маркетинговою, що спрямована на комплексний моніторинг зовнішнього середовища підприємства з метою формування стратегії його діяльності;

- внутрішніх бізнес-процесів, що є основою системи управління, в рамках якої здійснюється процес організації та виробництва продукції;
- якості та розвитку персоналу, оскільки трудові ресурси є основою забезпечення функціонування виробничого процесу;
- фінансовою, що передбачає формування розрахунково-аналітичних показників, які відображають наявний фінансовий стан підприємства та сприяють виявленню резервів його вдосконалення.

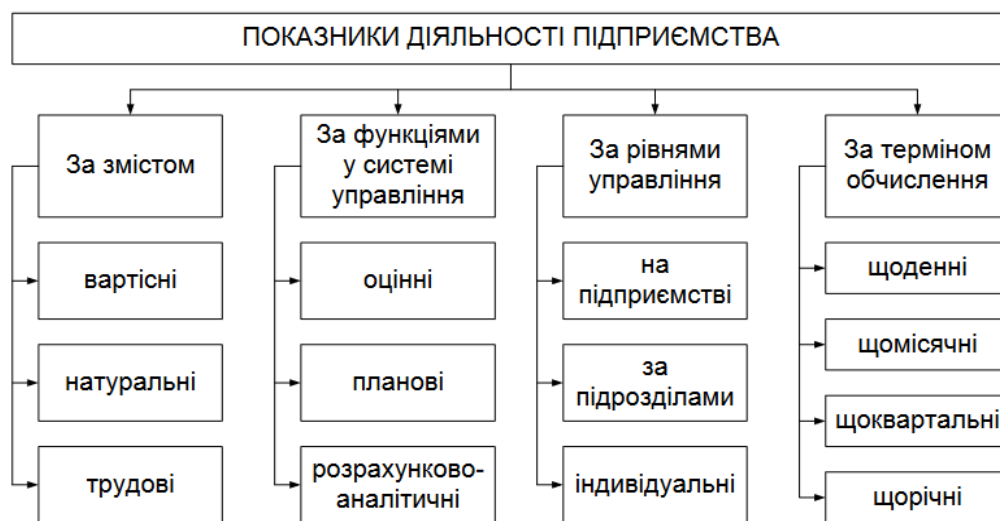


Рис. 3.2. Наявна класифікація показників управління підприємством.
Джерело: [31, 34, 59]

Таким чином, збалансована система показників має включати показники, які характеризують стан та розвиток діяльності підприємства у наступних сферах:

- фінансовій;
- маркетинговій;
- внутрішніх бізнес-процесів;
- якості та розвитку персоналу.

При формуванні ефективної ЗСП необхідно дотримуватися наступних принципів:

- принцип узгодженості показників, який інтегрує чотири складові збалансованої системи показників: традиційні фінансові параметри й фактори прямого та непрямого впливу, ефективність роботи з клієнтами, оптимальність внутрішніх бізнес-процесів і загальну компетентність персоналу у своїй галузі;

- принцип адаптивності, який характеризується гнучкою зміною, швидким пристосовуванням до цілей, що обновляються, і завданнями підприємства, змінами у зовнішньому економічному середовищі, у внутрішніх умовах своєї власної діяльності;

- принцип ефективності – це результативність процесу, що визначається як відношення результату до витрат, які обумовили його одержання;

- принцип гнучкості, який характеризується мобільністю системи, її здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Але головним принципом збалансованої системи показників є такий: "ефективно управляти можна лише тим, що можна виміряти".

Комплекс показників для включення в систему залежить від типу діяльності й ключових факторів успіху підприємства. Існують окремі показники, які варто включати в систему показників будь-якого підприємства.

Традиційний перелік показників в СЗП може виглядати наступним чином (табл.3.1):

Таблиця 3.1

Перелік показників складових збалансованої системи

Назва показника	Умовне позначення	Назва показника	Умовне позначення
Фінансова складова		Маркетингова складова	
1	2	3	4
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	x_1	Критичний обсяг реалізації	y_1
Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності)	x_2	Коефіцієнт привабливості товару	y_2

Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	x_3	Комплексний показник виконання договірних зобов'язань	y_3
Коефіцієнт рентабельності продажів	x_4	Коефіцієнт рентабельності каналу розподілу	y_4
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку підприємства	x_5	Частка ринку	y_5
Коефіцієнт рентабельності активів	x_6	Кількість конкурентів	y_6
		Кількість клієнтів	y_7
		Своєчасність постачання	y_8
Складова внутрішніх бізнес-процесів		Складова якості та розвитку персоналу	
Собівартість	z_1	Коефіцієнт плинності робочої сили	v_1
Коефіцієнт рентабельності продукції	z_2	Продуктивність праці	v_2
Рентабельність основних фондів	z_3	Коефіцієнт стабільності кадрів	v_3
Виробнича потужність	z_4	Коефіцієнт забезпеченості кадрами	v_4
Коефіцієнт ритмічності	z_5	Коефіцієнт кадрового потенціалу	v_5
Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та ефективність їх використання	z_6	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	v_6
Забезпеченість підприємства основними виробничими фондами та ефективність їх використання	z_7		
Забезпеченість підприємства сировиною і матеріалами та ефективність їх використання	z_8		
Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів	z_9		

Слід мати на увазі, що величезна кількість деталізованих показників знижує корисність збалансованої системи показників в цілому, тому рекомендують для кожної з чотирьох складових як оптимальну наступну кількість показників:

- фінансова складова: чотири – п'ять (22%);
- маркетингова складова: чотири – п'ять (22%);
- складова внутрішніх бізнес-процесів: вісім – десять (34%);

– складова якості та розвитку персоналу: чотири-п'ять показників (22%).

Близько 80% усіх показників, що входять у збалансовану систему, мають бути нефінансовими.

Для інноваційних процесів рекомендуємо включити в СЗП б'єктивні вимірники, що відображають ознаки цих процесів:

- кількість інноваційних пропозицій, що розраховані на одного співробітника;
- частка реалізованих пропозицій;
- рентабельність інвестицій, які вкладені в удосконалювання технологій;
- кількість отриманих патентів;
- кількість премій, які присуджені в галузі інновації продуктів і послуг;
- рівень компетентності співробітників;
- частка співробітників, що пройшли перехресне навчання з метою виконання трьох або більше функцій

Оскільки людські ресурси є ключовим активом інноваційних підприємств, особлива увага має приділятися інструментам залучення і утримання людських ресурсів. Саме персонал генерує нові рішення та творчі ідеї, тому першочерговим завданням для інноваційного підприємства має бути розробка стратегії управління людськими ресурсами, що активізує можливості, потенціал та стимулює інноваційну поведінку працівників. Навіть у тих підприємствах, де трудовитрати становлять лише незначну частину, система показників повинна містити критерії вдовolenості співробітників. Вибір інших показників для збалансованої системи показників (ЗСП) здійснюється з позиції ключових факторів успіху діяльності підприємства.

Отже, до складової, яка характеризує внутрішні бізнес-процеси підприємства, пропонуємо ввести систему показників HR процесів. Така система показників повинна сівдчити про забезпечення всіх підрозділів

підприємства кадрами, які б, з одного боку, були спроможними брати участь в інноваційній діяльності, з іншого боку, не проявляли супротив різного роду інноваціям.

Було визначено, що клієнтами в стратегічному управлінні персоналом підприємства є інші підрозділи, яким потрібні компетентні фахівці для виконання завдань та цілей підрозділів та задоволення інтересів компанії в цілому (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Клієнтська складова збалансованої системи показників стратегічного управління персоналом інноваційного підприємства

Цілі	Показники	Нормативне значення	Ініціативи (план дій)
1. Підтримання досягнення стратегічних цілей компанії. 2. Якісне надання послуг	Ступінь узгодженості дій	Менше 20%	Проведення регулярного моніторингу показника
	Індекс задоволеності клієнтів діяльністю HR-відділу	Більше 80%	Проведення 2 рази на рік опитування щодо задоволеності діяльністю HR-відділу
	Кількість скарг працівників на роботу HR-відділу	Менше 2 в місяць	Створити аудит HR-відділу

Джерело: сформовано автором

Для досягнення цілей клієнтської складової ЗСП було визначено наступні три показники: 1. Ступінь узгодженості дій, який розраховується як відсоток збоїв або помилок, викликаних неузгодженістю дій персоналу. 2. Індекс задоволеності клієнтів діяльністю HR-відділу. Визначається за результатами проведених опитувань і виражається у вигляді відсотку позитивних відгуків про діяльність HR-відділу. 3. Кількість скарг працівників на роботу HR-відділу.

Також було визначено наступні показники, які характеризують внутрішні HR-процеси на підприємстві (таблиця 3.3):

Таблиця 3.3

Внутрішні HR-процеси збалансованої системи показників стратегічного управління персоналом інноваційного підприємства

Цілі	Показники	Нормативне значення	Ініціативи (план дій)
1. Залучення і утримання найбільш талановитих і компетентних співробітників.	Якість виконання посадових обов'язків новими працівниками	Не менше 7 балів	Розробка методології пошуку і відбору кандидатів на різні рівні посади
	Плинність персоналу серед нових працівників	Менше 15%	Проведення якісного відбору персоналу та якісної адаптації
	Індекс залученості співробітників	Більше 80%	Проведення 2 рази на рік опитування персоналу для визначення рівня лояльності та залученості
	Плинність серед ключових та найбільш перспективних співробітників	Менше 10%	Застосування індивідуального підходу в мотивації співробітників
2. Створення ефективної системи мотивації співробітників	Ступінь засвоєння організаційної культури працівниками	Більше 90%	Проведення регулярного моніторингу показника
	Рівень задоволеності працівників навчанням	Більше 80%	Проведення регулярного моніторингу показника
	Рівень задоволеності працівників оплатою праці	Більше 80%	Регулярний перегляд розміру заробітної плати та бонусів не рідше ніж 1 раз на рік
	Рівень задоволеності працівників просуванням по службі	Більше 80%	Проведення регулярного моніторингу показника
	Рівень задоволеності працівників умовами праці	Більше 75%	Проведення регулярного моніторингу показника

Джерело: сформовано автором

1. Якість виконання посадових обов'язків новими працівниками. Визначається експертним шляхом та може коливатися від 0 (найгірше значення) до 10 (найкраще значення).

2. Плинність персоналу серед нових працівників. Розраховується як відсоток нових працівників, які залишили організацію протягом випробувального періоду.

3. Індекс залученості співробітників. Визначається за результатами проведених опитувань і виражається у вигляді відсотку лояльних до компанії співробітників.

4. Плинність серед ключових та найбільш перспективних працівників. Розраховується як відсоток ключових та найбільш перспективних співробітників, які залишили організацію протягом року.

5. Ступінь засвоєння організаційної культури працівниками. Чим вище значення показника, тим краще розвинута культура. Визначається за результатами проведення відповідного опитування.

6. Рівень задоволеності працівників навчанням.

7. Рівень задоволеності працівників оплатою праці.

8. Рівень задоволеності працівників просуванням по службі.

9. Рівень задоволеності працівників умовами праці. Останні чотири показники розраховуються як відсоток задоволених працівників відповідно навчанням, оплатою праці, просуванням по службі та умовами праці.

Розглядаючи наступну складову ЗСП «навчання та розвиток», варто зазначити, що крім традиційних метрик з навчання та просування було окремо виділено показники, що характеризують гнучкість інноваційного розвитку персоналу компанії. Це має особливе значення в розрізі стратегії навчання та розвитку в інноваційному підприємстві (таблиця 3.4). Тому здатність легко змінювати плани розвитку персоналу для адаптації людських ресурсів під цілі компанії має бути її конкурентною перевагою.

Таблиця 3.4

Складова навчання та розвиток збалансованої системи показників стратегічного управління персоналом інноваційного підприємства

Цілі	Показники	Нормативне значення	Ініціативи (план дій)
1. Гнучкість інноваційного розвитку персоналу	Адаптованість до інновацій	Більше 30%	Проведення регулярного моніторингу показника
	Рівень освіти персоналу	Більше 40%	Формування плану розвитку персоналу
	Рівень наставництва	Більше 30%	Розробка і впровадження програми наставництва
	Інноваційний розвиток персоналу	Більше 70%	Проведення регулярного моніторингу показника
2. Розвиток знань і навичок персоналу в ключових сферах, необхідних для якісного виконання ними обов'язків	Рівень підвищення кваліфікації працівників	100%	Визначення чітких вимог до навчальних курсів
3. Формування кадрового резерву	Ефективність підготовки керівників	Більше 8 балів	Розробка плану розвитку керівників у резерві
	Середній термін перебування в резерві	Менше 2 років	Проведення регулярного моніторингу показника
	Плинність резерву	Менше 15%	Проведення регулярного моніторингу показника
	Готовність резерву	Більше 40%	Розробка плану формування резерву для ключових посад

Джерело: сформовано автором

Для досягнення гнучкості інноваційного розвитку персоналу було сформовано такі показники:

1. Адаптованість до інновацій.
2. Рівень освіти персоналу.
3. Рівень наставництва.

4. Інноваційний розвиток персоналу.

Показник «адаптованість до інновацій» показує, наскільки менше часу витрачає персонал на адаптацію до інноваційних процесів у порівнянні з попереднім періодом. Для розрахунку рівня освіти персоналу розраховуються відсоток працівників, які підвищили кваліфікацію в рамках інноваційного розвитку підприємства за період (1 рік). Рівень наставництва запропоновано визначати як відсоток працівників, які спроможні до навчання іншого персоналу, тобто можуть бути наставниками. Інноваційний розвиток персоналу вказує на відсоток працівників, які спроможні до інновацій.

Для визначення того, наскільки якісно засвоюються персоналом знання та навички в ключових сферах, було запропоновано показник «рівень підвищення кваліфікації працівників», що розраховується як відсоток навчальних курсів, що відповідають вимогам компанії. В якості показників, які характеризують якість формування кадрового резерву, було визначено:

1. Ефективність підготовки керівників. Цей показник показує ефективність роботи з резервом керівників, якість їхньої підготовки. Визначається експертним шляхом та може коливатися від 0 (найгірше значення) до 10 (найкраще значення).

2. Середній термін перебування в резерві. Показує ефективність системи службово-професійного просування співробітників.

3. Плинність резерву. Розраховується як відсоток резервістів, які залишили організацію протягом періоду.

4. Готовність резерву. Розраховується як відсоток ключових посад, які мають наступників.

– У випадку виявлення відхилень фактичних значень показників з нормативними значеннями, HR-відділ має:

– здійснити фіксацію існування відхилення та визначити наскільки воно є критичне;

- провести аудит причин, які привели до відхилення фактичних значень показників;
- розробити план заходів, що дозволять досягти визначених цільових значень показників;
- реалізувати розроблені стратегічні ініціативи та розробити заходи щодо попередження відхилень;
- запросити додаткові ресурси від вищого керівництва, якщо це необхідно для усунення причин відхилення;
- дослідити ефективність реалізованих заходів.

3.2. Заходи щодо забезпечення фінансової складової збалансованої системи показників стратегічного управління персоналом інноваційного підприємства

В якості основної задачі фінансової складової ЗСП стратегічного управління персоналом можна вважати скорочення неефективних витрат на персонал та підвищення ефективності інвестицій в людський капітал. Прогноз зміни відповідних показників наведено у таблиці 3.5.

З метою зменшення неефективних витрат на залучення персоналу необхідно проводити їх аудит, а також заходи з їхньої оптимізації.

Витрати на залучення персоналу включають:

- вартість оголошення про вакантну посаду,
- транспортні витрати агентів і претендентів,
- оплата послуг фірм, які здійснюють пошук кандидатів,
- витрати на зарплату осіб, зайнятих залученням персоналу.

Таблиця 3.5

Фінансова складова збалансованої системи показників стратегічного управління персоналом інноваційного підприємства

Цілі	Показники	Нормативне значення	Ініціативи (план дій)
1. Підвищення ефективності інвестицій в людські ресурси.	HR ROI (повернення інвестицій в людські ресурси)	Більше 80%	Коригування цілей і задач стратегії управління людськими ресурсами у відповідності до потреб організації.
2. Зменшення неефективних витрат на залучення персоналу	Витрати на залучення персоналу	Менше 10% від майбутньої річної заробітної плати	Проведення аудиту вартості залучення персоналу. У разі необхідності проведення заходів з оптимізації витрат.

Джерело: сформовано автором

Оскільки людські ресурси є ключовим активом інноваційних підприємств, особлива увага має приділятися інструментам залучення і утримання людських ресурсів. Саме персонал генерує нові рішення та творчі ідеї, тому першочерговим завданням для інноваційного підприємства має бути розробка стратегії управління людськими ресурсами, що активізує можливості, потенціал та стимулює інноваційну поведінку працівників.

Ефективні інструменти для досягнення цих цілей можуть включати наступні аспекти:

1. Розробка привабливих умов праці, соціальні гарантії і пільги. Пропонування заробітної плати вище середнього рівня на ринку праці для залучення та утримання кваліфікованих працівників. Надання медичного страхування, оплачуваних відпусток, додаткових вихідних днів та інших соціальних пільг.

2. Професійний розвиток та навчання, підтримка . Проведення внутрішніх тренінги та навчання, фінансування участі працівників у зовнішніх курсах, семінарах та конференціях.

3. Мотивація та стимулювання працівників. Запровадження системи бонусів та премій за досягнення високих результатів, виконання планів та впровадження інновацій. Створення чітких перспектив кар'єрного зростання та внутрішніх програм розвитку кар'єри.

4. Поліпшення умов праці. Включаючи забезпечення комфортних робочих місць, зручного робочого одягу та сучасного обладнання. Забезпечення безпечних умов праці відповідно до стандартів та регламентів.

5. Корпоративна культура. Сприяння формуванню позитивного робочого середовища через організацію корпоративних заходів, святкових подій та командних івентів. Впровадження програм визнання заслуг працівників, таких як нагороди за довготривалу роботу, інноваційні ідеї та високі результати.

6. Гнучкі форми зайнятості. Надання можливості працівникам мати гнучкий графік роботи для кращого поєднання професійних і особистих обов'язків. Запровадження можливостей для часткової зайнятості та віддаленої роботи, що може бути особливо актуальним для адміністративного та управлінського персоналу.

7. Рекрутинг та адаптація нових працівників. Використання сучасних методів рекрутингу, включаючи онлайн-платформи, соціальні мережі та професійні агенції. Розробка програм адаптації, що включають індукційні тренінги, наставництво та підтримку нових працівників у перші місяці роботи.

8. Моніторинг задоволеності працівників. Проведення регулярних опитувань для оцінки задоволеності працівників умовами праці та управлінням. Аналіз отриманих даних і впровадження змін на основі зворотного зв'язку від працівників.

3.3. Оцінка економічних вигод від оптимізації збалансованої системи показників

Економічний ефект від удосконалення ЗСП стратегічного управління персоналом інноваційного підприємства ґрунтується на наступних факторах:

- зниження плинності кадрів, що зменшує витрати на рекрутинг та адаптацію нових працівників.
- збільшення продуктивності праці завдяки підвищенню мотивації та задоволеності працівників.
- підвищення якості продукції та зниження витрат на брак завдяки покращенню умов праці.
- зниження кількості прогулів та лікарняних завдяки покращенню здоров'я та задоволеності працівників.
- поліпшення корпоративного іміджу, що сприяє залученню кваліфікованих працівників та партнерів.

Зпропонована збалансована система показників стратегічного управління персоналом інноваційного підприємства здатна значно посприяти успішній реалізації стратегії управління людськими ресурсами. По-перше, вона дозволяє порівняти витрати і результати впровадження стратегічних інновацій. По-друге, прослідкувати як зміна значень показників компонентів «навчання та розвиток» і «внутрішні HR-процеси» впливає на досягнення цілей задоволення клієнтів та оптимізації фінансових витрат.

Згідно аналізу підприємства було запропоновано по 3 показника для кожної групи. Визначено інтегральні показники кожної групи діяльності, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства. Даний груповий інтегральний показник розраховується за формулою:

$$I_i = \sum (X_i \times Y_i) n_i$$

де X_i – фактичне розрахункове значення показника,

U_i – вагомість показника.

Щоб виявити напрям базової стратегії змін діяльності підприємства, необхідно визначити, до якої групи ефективності відноситься досліджуване підприємство. Якщо інтегральний показник менше 0,35 од., то діяльність підприємства вважається неефективною. Для таких підприємств необхідно залучити спеціалістів із введення стратегії «кардинальної перебудови». В іншому випадку організації потрібно завершити своє функціонування. Показники від 0,35 до 0,7 од. свідчать про те, що підприємству необхідна стратегія «оптимізації». Вона повинна стосуватися планово-управлінських рішень. В деяких випадках організаціям підходить стратегія «перебудови». Якщо загальний показник вище 0,7 та нижче 0,85, можна вважати, що ефективність діяльності організації досить висока, але потребує впровадження деяких змін. В цьому випадку використовується стратегія «розвитку». Якщо в сукупності одержали показник, близький до 1, тоді використовується стратегія «випередження».

У таблиці 3.6 представлено відповідні значення щодо розрахунку інтегрального показника ефективності діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

Таблиця 3.6

Результати дослідження діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»
до впровадження змін в управлінні персоналом

Складова аналізу	Досліджувані показники	Значення показників		Вагомість кожного із показників	Значення
Фінанси	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,14	Більше 1%	0,37	0,052
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,011	від 0,1 до 0,2.	0,35	0,038
	Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів	0,13	зменшення	0,28	0,036
	<i>Загальна оцінка</i>			<i>1</i>	<i>0,126</i>

Продовження таблиці 3.6

Клієнти	Коефіцієнт рентабельності продажів	0,17	зростання	0,34	0,058
	Коефіцієнт співвідношення власного капіталу та активів	0,03	0,67-1,5	0,25	0,008
	Коефіцієнт сумнівності продукції	0,114	зменшення	0,41	0,047
	Загальна оцінка			1	0,113
Внутрішні бізнес-процеси	Коефіцієнт рентабельності виготовляємої підприємством продукції	0,072	зростання	0,34	0,024
	Коефіцієнт рентабельності активів	0,43	зростання	0,29	0,125
	Коефіцієнт рентабельності господарської діяльності	0,09	зростання	0,37	0,003
	Загальна оцінка			1	0,179
Гнучкість інноваційного розвитку персоналу	Рівень освіти персоналу	0,3	Більше 40%	0,35	0,105
	Рівень наставництва	0,2	Більше 30%	0,25	0,05
	Рівень підвищення кваліфікації працівників	0,5	100%	0,4	0,2
	Загальна оцінка			1	0,355
Формування кадрового резерву	Ефективність підготовки керівників	0,5	Більше 0,8	0,4	0,2
	Плинність резерву	0,25	Менше 15%	0,25	0,062
	Готовність резерву	0,2	Більше 40%	0,35	0,07
	Загальна оцінка			1	0,332
Інтегральний показник ефективності					1,012*

Джерело: Розраховано за даними підприємства

*Ізаг = Іфінанси + Іклієнти + Івн.бізн.проц + І гнучкість іннов розв + І форм кадр рез.

$$Ізаг = 0,126 + 0,113 + 0,106 + 0,335 + 0,332 = 1,012 \text{ од.}$$

На основі проведеного дослідження ЗСП було виявлено, що підприємство належить до третьої групи, що відповідає положенню підприємства на ринку. Відповідно, підприємству доцільно впроваджувати стратегію «випередження».

Впроваджуючи заходи, наведені у гл. 3.2 кваліфікаційної роботи, які, з одного боку будуть оптимізувати показники, опв'язані з розвитком персоналу, а,

з іншого боку, впливати на оптимізацію фінансової складової збалансованої системи показників стратегічного управління персоналом інноваційного підприємства, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню рівня стратегічних показників в ЗПС (збалансованій системі показників) та зростанню інтегрованого показника ефективності діяльності підприємства. Прогноз щодо відповідних змін наведено у таблиці 3.7 .

Таблиця 3.7

Результати дослідження діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»
після впровадження змін в управлінні персоналом

Складова аналізу	Досліджувані показники	Значення показників		Вагомість кожного із показників	Значення
Фінанси	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,16	Більше 1%	0,37	0,059
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	від 0,1 до 0,2.	0,35	0,052
	Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів	0,1	зменшення	0,28	0,028
	Загальна оцінка			1	0,139
Клієнти	Коефіцієнт рентабельності продажів	0,2	зростання	0,34	0,068
	Коефіцієнт співвідношення власного капіталу та активів	0,5	0,67-1,5	0,25	0,125
	Коефіцієнт сумнівності продукції	0,1	зменшення	0,41	0,041
	Загальна оцінка			1	0,234
Внутрішні бізнес-процеси	Коефіцієнт рентабельності виготовляємої підприємством продукції	0,1	зростання	0,34	0,034
	Коефіцієнт рентабельності активів	0,5	зростання	0,29	0,145
	Коефіцієнт рентабельності господарської діяльності	0,15	зростання	0,37	0,105
	Загальна оцінка			1	0,284
Гнучкість інноваційного розвитку персоналу	Рівень освіти персоналу	0,5	Більше 40%	0,35	0,175
	Рівень наставництва	0,25	Більше 30%	0,25	0,063
	Рівень підвищення кваліфікації працівників	0,7	100%	0,4	0,28
	Загальна оцінка			1	0,518

Продовження таблиці 3.7

Формування кадрового резерву	Ефективність підготовки керівників	0,8	Більше 0,8	0,4	0,32
	Плинність резерву	0,20	Менше 15%	0,25	0,05
	Готовність резерву	0,4	Більше 40%	0,35	0,14
	<i>Загальна оцінка</i>			<i>1</i>	<i>0,51</i>
Інтегральний показник ефективності					1,685

Джерело: розраховано за даними підприємства

Висновки до розділу 3

Розроблена стратегія управління людськими ресурсами є лише частиною запоруки успіху. Не менш важливим є процес підвищення рівнегулярного моніторингу динаміки фактичних значень збалансованої системи показників. Визначення особливостей та адаптація збалансованої системи показників на рівні реалізації стратегії управління персоналом інноваційного підприємства дозволяє покращити взаємозв'язок між якістю стратегічного управління людськими ресурсами та ефективністю організації. Отже, основною задачею для менеджменту компанії має бути формування комплексної ЗСП, що враховує середовище та специфіку діяльності інноваційного підприємства для досягнення як цілей стратегічного управління персоналом, так і загальнокорпоративних цілей.

Аналіз за допомогою збалансованої системи показників має свої переваги, оскільки він надає змогу виявити недоліки в окремих складових та сферах діяльності. Також приймаючи до уваги окремі зауваження, можна значно покращити становище організації. Для цього необхідно здійснювати оперативний контроль за прийняттям корпоративних і управлінських рішень, що в свою чергу вплине на конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

Одним з ключових факторів успішної адаптації до мінливих умов ринку є ефективний організаційно-економічний механізм, який забезпечує реалізацію інноваційних стратегій. Удосконалення цього механізму є важливим завданням для керівників та менеджерів, оскільки дозволяє не лише підвищити продуктивність та якість продукції або послуг, але й забезпечити довгострокову стійкість підприємства. Будь-які інновації мають комплексний характер і їх варто розглядати як з технологічної, так і з не технологічної точок зору, виходячи з можливих наслідків їх впливу на зовнішнє середовище.

Інноваційний розвиток підприємства варто визначати як процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів.

Для того, щоб обрати певний напрямок інноваційного розвитку, менеджерам підприємства необхідно визначити та оцінити силу впливу факторів успіху інноваційного розвитку. Вибір напрямків інноваційного розвитку підприємства починається з постановлення цілей і завдань інноваційного розвитку в рамках обраної місії підприємства, аналізу внутрішніх та зовнішніх умов господарювання, пошуку ресурсів для інноваційної діяльності та ефективного їх розподілу, продовжується генеруванням альтернативних напрямів діяльності, їх оцінкою, ранжуванням за пріоритетністю впровадження і закінчується остаточним вибором. Саме тому одну з ключових ролей в інноваційному розвитку підприємства відіграє система показників, на підставі якої менеджмент компанії не тільки здійснює контроль за діяльністю персоналу, а

й формує подальші напрями і заходи щодо підвищення ефективності їх роботи та загального рівня конкурентоспроможності підприємства.

Побудова механізму інноваційної діяльності підприємств створює необхідні передумови для того, щоб менеджери підприємства різних рівнів управління чітко уявляли майбутнє свого підприємства та розвивали його стратегічні можливості.

Збалансована система показників є одним з ключових елементів організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку будь-якого підприємства, який, в свою чергу, відіграє важливу роль у забезпеченні раціональної господарської діяльності підприємства, забезпеченні потреб споживачів у якісних товарах та послугах. Завдяки злагодженому формуванню організаційно-економічного механізму підприємству вдається досягти цілей у ринковому середовищі та надати власникам бажаний ефект.

Хлібопекарська галузь є важливою складовою продовольчого комплексу України, на діяльність її підприємств здійснюють суттєвий вплив найрізноманітніші чинники, зокрема: ринкова кон'юнктура, рівень конкуренції, купівельна спроможність населення, традиції споживання тощо. А, відповідно, ця галузь потребує інструментів подальшого інноваційного розвитку для забезпечення висової якості своєї продукції та нових вимог споживачів.

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», який став базою дослідження, є визнаним лідером хлібопекарської справи в Одеській області. 54% всього хлібу в Одесі й Одеській області вироблені на його потужностях. Компанія випускає продукцію під двома торговими марками: «Одеський коровай» та «Одеський хлібозавод № 4». Підприємство щодня виробляє велику кількість продукції, що налічує 165 найменувань у 15 товарних . Завод не зупиняв свою діяльність ні на хвилину з початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року.

За результатами проведеного аналізу підприємства «Одеський хлібозавод №4» можна зробити наступні висновки: зменшення обсягу виробництва

продукції відбулося через зниження платоспроможності населення, спричиненого незадовільним станом економіки країни під час повномасштабного вторгнення. За рахунок активної маркетингової діяльності підприємства та розширення експорту вдалося збільшити обсяг реалізованої продукції. У 2023 р. збільшилась загальна сума доходів по підприємству. Найбільшу частку в доходах підприємства має виручка від реалізації продукції. Найбільша частка витрат підприємства – це основні операційні витрати, які пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції. Баланс підприємства не є абсолютно ліквідним. У організації недостатньо коштів для покриття найбільш термінових зобов'язань абсолютно і найбільш ліквідних активів. Але ж організація може бути платоспроможною в недалекому майбутньому з урахуванням своєчасних розрахунків з кредиторами, отримання коштів від продажу продукції в кредит.

Основною подальшого розвитку будь-якого підприємстві і, одночасно, результатом такого розвитку, є його інноваційний потенціал. Саме його стан свідчить про ефективність функціонування відповідного організаційно-економічного механізму. На основі оцінки інноваційного потенціалу підприємства було зроблено висновки щодо основних проблем інноваційного розвитку підприємства: обмеженість фінансових ресурсів для впровадження новітніх технологій і модернізації виробничих потужностей; нестача фахівців з необхідними знаннями та навичками для реалізації інноваційних проєктів; застарілі обладнання та технології, що не відповідають сучасним вимогам виробництва; відсутність чіткої стратегії та механізмів управління інноваційною діяльністю.

Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку повинен мати систему оцінки в довгостроковій перспективі. Така система повинна вимірювати, в першу чергу, ступінь досягнення кінцевої мети такого розвитку, а також інших (проміжних) його цілей.

Більшу частину показників, за допомогою яких оцінюється ефект впровадження інновацій прогнозувати досить складно, більш того, вони носять імовірнісний характер. Однак такий прогноз має істотне значення, як для власників підприємств, так і для стейхолдерів, оскільки дозволяє отримати кількісні оцінки прибутковості бізнесу. Для цієї мети можна адаптувати загальновідому класичну систему збалансованих показників. Така система показників, дійсно, є базовою. Вона повинна доповнюватись також значною кількістю інтегральних, локальних та часткових показників, які враховують специфіку інноваційної діяльності на всіх рівнях зі значним ступенем деталізації оцінки.

Комплекс показників для включення в систему залежить від типу діяльності й ключових факторів успіху підприємства. Близько 80% усіх показників, що входять у збалансовану систему, мають бути нефінансовими. Для інноваційних процесів рекомендуємо включити в СЗП б'єктивні вимірники, що відображають ознаки цих процесів: кількість інноваційних пропозицій, що розраховані на одного співробітника; частка реалізованих пропозицій; рентабельність інвестицій, які вкладені в удосконалювання технологій; кількість отриманих патентів; кількість премій, які присуджені в галузі інновації продуктів і послуг; рівень компетентності співробітників; частка співробітників, що пройшли перехресне навчання з метою виконання трьох або більше функцій.

Оскільки людські ресурси є ключовим активом інноваційних підприємств, особлива увага має приділятися інструментам залучення і утримання людських ресурсів. Саме персонал генерує нові рішення та творчі ідеї, тому першочерговим завданням для інноваційного підприємства має бути розробка стратегії управління людськими ресурсами, що активізує можливості, потенціал та стимулює інноваційну поведінку працівників.

Зпропонована збалансована система показників стратегічного управління персоналом інноваційного підприємства здатна значно посприяти успішній

реалізації стратегії управління людськими ресурсами. По-перше, вона дозволяє порівняти витрати і результати впровадження стратегічних інновацій. По-друге, прослідкувати як зміна значень показників компонентів «навчання та розвиток» і «внутрішні HR-процеси» впливає на досягнення цілей задоволення клієнтів та оптимізації фінансових витрат. Аналіз за допомогою збалансованої системи показників має свої переваги, оскільки він надає змогу виявити недоліки в окремих складових та сферах діяльності. Також приймаючи до уваги окремі зауваження, можна значно покращити становище організації. Для цього необхідно здійснювати оперативний контроль за прийняттям корпоративних і управлінських рішень, що в свою чергу вплине на конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002.
2. Баккер А. Підвищення продуктивності праці: Як ефективно організувати робоче місце та мотивувати співробітників. Київ: Видавництво "Знання", 2016. 224 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 467 с.
4. Бубело О. В. Організаційно-економічні основи підвищення ефективності виробництва: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2020.
5. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. Посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
6. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу : [монографія]. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. 295 с.
7. Гнилянська Л. Інноваційний менеджмент: навч.посібник Львів: ЗУКЦ, 2011. 156 с.
8. Давидюк Ю.В., Самойленко Н.Ю. Напрями підвищення економічної ефективності діяльності підприємств хлібопекарської галузі. Вісник Хмельницького національного університету 2011, № 2, Т. 3.С.32-35.
9. Державна служба статистики України. www.ukrstat.gov.ua (Дата звернення 01.03.2024)
10. Добровольський В. Хлібозавод не може обійтися без чоловічої сили. URL:<https://harch.tech/2023/06/21/hlibozavod-ne-moze-obijtysia-bez-cholovichoisyly/>
11. Досьє компанії: «Одеський хлібозавод №4». YouControl. URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43370789/
12. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент Навч. посіб. / Т.Г.Дудар, В.В. Мельниченко – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с

13. Дурбалова Н. І. Основні складові інноваційної стратегії розвитку хлібопекарських підприємств. Економіка харчової промисловості. 2020 № 3 Т. 12. С. 60-65.

14. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. № 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/>

15. Ільяшенко С.М. Менеджмент і маркетинг інновацій: Монографія. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 616 с.

16. Карпунь Н.І. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2008_628/84.pdf

17. Кваша С.М., Павленко О.М., Вакуленко В.Л. Стан виробництва та споживання харчових продуктів в Україні в умовах сьогодення.

18. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218 – 234.

19. Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві. Економіка харчової промисловості. 2013. № 2. С. 24-28.

20. Козінчук В., Білецька І. Складові системи управління персоналом. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди інноваційного розвитку», 28 жовтня 2021 року. Івано-Франківськ: НАІР, 2021. С. 285-287.

21. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. К.: Знання, 2000. 544 с.

22. Колпаков В. М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Нав. посібн. К.: МАУП, 2004. 504 с.:

23. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf

24. Костишина Т.А. Вдосконалення методів оцінки праці та її оплати в контексті інтеграції України до ЄС. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2005. № 2, Т. 1. С. 129-133.

25. Красільнікова К.Є. Розвиток інноваційних технологій для хлібопродуктових підприємств. <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/94.pdf>

26. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К.: Кондор, 2011. 308 с.

27. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник - 3-тє вид., доп. і перероб. Львів: Національний університет "Львівська політехніка", "Інтелект Захід", 2007. 384с.

28. Куніна Д. М. Аналіз стану інноваційного розвитку промислових підприємств України. Ефективна економіка. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3673>

29. Лагун М.І. Послідовність проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства. Формування ринкових відносин в Україні (укр.). 2006. № 6. С. 31-36.

30. Ляшенко Г. П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). - 2014. - № 1. - С. 23-31.

31. Малярець Л. М., Штеревєря А. В. М Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 188 с.

32. Малярець Л. М. Вимірювання ознак об'єктів в економіці: методологія та практика. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 384 с
33. Міщенко Я. О. Аналіз розвитку інноваційної діяльності малих підприємств. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
34. Нивен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Пер. з англ.; [За наук. ред. М. Горського. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. 256 с.
35. Осадча Г. Г. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління підприємством на прикладі ПАТ "Яготинський маслозавод" [Електронний ресурс] Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 18(2). - С. 120-124
36. Офіційний сайт Державної служби статистики України.
<https://www.ukrstat.gov.ua/>
37. Панченко А. І. Узагальнення моделі статистичної оцінки основних показників діяльності підприємств Фінанси України. – 2005. – №3. – С. 133 – 137
38. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163-166. – http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
39. Петрова І.Л. Управління персоналом у процесі організаційних перетворень. Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т.1., Ч.1. К.: КНЕУ, 2007. С. 646-655.
40. Петрова Н., Принципи ефективного управління персоналом, Київ: Літературний світ, 2019. 194 с.
41. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. Харків: Вид. Дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

42. Редмонд Дж. Мотивація та продуктивність праці: Підручник для менеджерів. Київ: Видавництво "Центр учбової літератури", 2011. 288 с.

43. Різніченко Л. В. Вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на формування ефективної стратегії розвитку промислового підприємства. Економічний форум: науковий журнал. – Луцьк: Луцький національний технічний університет, 2018. – № 3. - С. 152-160

44. Савченко О.В., Соловійов В.П.. Сутність та складові організаційно-економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємств. Ефективна економіка» №12, 20213 р.
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2635>

45. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Економічний аналіз. 2012. Т. 11(3). С. 48–50.

46. Сіренко Н.М. Управління інноваційною системою хлібопекарського підприємства. Економіка АПК, № 9. 2019. С. 43-46.

47. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент Навч. посіб. [для студ. вищ, навч. закл.] / О. М. Скібіцький – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 408 с.

48. Сугак Т.М., Неговська Ю.М., Буряк І.Г., Оцінювання та забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства.

49. Тимошенко І.І., Соснін А. С. Менеджмент організації: Навчальний посібник для менеджерів К.: Видавництво Європейського університету, 2006. 350 с.

50. Управління персоналом : підруч. / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с

51. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. С. 126.

52. Хорев А.И., Артеменко В.Б., Платонова И.В. Процедура формирования инновационного механизма предприятия <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=9&page=12>

53. Храмов В. О., Бовтрук А. Основы управління персоналом: Навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. С.44-48.

54. Череп О.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. Випуск 48. 2023р.

55. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2016. № 6 (33). С. 141-145.

56. Шічкін С. В. Управління персоналом в сучасній організації. Учбово-практичний посібник: Видання 4-те, пер. і доп.; Бізнес-школа "Інтел-синтез", К.: Центр учбової літератури, 2006. 320с.

57. Щічкін А.А. Теорія і практика управління персоналом: Навч. посібник. К.: МАУП, 2005. 208 с.

58. Штереверя А. В. Обґрунтування необхідності запровадження збалансованої системи показників на підприємствах України. Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст». Вип. 65. Серія: Економічні науки. К.: Вид. «Техніка», 2005. С. 308 – 31

59. Штереверя А. В. Формування показників для оцінки діяльності підприємства. Збірник наукових праць «Економіка: проблеми теорії та практики». Вип. 210: В 4 т. Том III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. С. 841 – 848

60. Jai Infoway. How Artificial Intelligence is Shaping a New Era of Human Resources. 2023. URL:<https://www.linkedin.com/pulse/how-artificial-intelligence-shaping-new-era-human-resources-vteif>

61. Kenza Abadi. How can artificial intelligence be used to help with recruitment and talent selection. 2023.URL:<https://infomineo.com/technology-telecommunication/ai-recruitment-talent-selection-guide/>

62. Michael Chui, James Manyika, Mehdi Miremadi. Four fundamentals of workplace automation URL:<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/four-fundamentals-of-workplace-automation>

63. Stefan Strohmeier, Franca Piazza. Artificial intelligence techniques in human resource management. URL:<https://www.springerprofessional.de/en/artificial-intelligence-techniques-in-human-resource-management-/2429550>