

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: «Формування та розробка інноваційної стратегії підприємства»

ШИФР КРМ. МІЛ. 1.108-03.4.9

Здобувачка: Діана МІНЖИРЯН
(підпис)

Керівники: ст. викл. Євгенія КОРЕНМАН
(підпис)

доцент Василь МУЖАЙЛО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27.05.2024, протокол № 14

Завідувач кафедри

менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

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
перший (бакалаврський)

Ступінь вищої освіти

073 – Менеджмент

Спеціальність

Менеджмент

Освітня програма

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачка кафедри МіЛ

_____ (підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

здобувачки вищої освіти

Діани МІНЖИРЯН

(ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Формування та розробка інноваційної стратегії підприємства» затвердженою наказом по університету від 29.02.2024 р. №108-03

2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 27.05.2024 р.

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

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи інноваційної стратегії на підприємстві в сучасних умовах. 1.1. Сутність, загальні принципи та методи оцінки впровадження інноваційної стратегії на підприємстві. 1.2. Вплив інноваційної стратегії на підприємство в сучасних умовах. Розділ 2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Одеський Хлібзавод №4». 2.1. Аналіз стану розвитку макросередовища підприємства. 2.2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Одеський Хлібзавод №4». 2.3. Аналіз забезпечення інноваційної стратегії на підприємстві ТОВ «Одеський Хлібзавод №4». Розділ 3. Розробка нових інструментів інноваційної стратегії на підприємстві ТОВ «Одеський Хлібзавод №4». 3.1. Розробка ефективної інноваційної стратегії та її інструментів на підприємстві ТОВ «Одеський Хлібзавод №4». 3.2. Економічне обґрунтування впровадження інноваційної стратегії на підприємстві ТОВ «Одеський Хлібзавод №4» в сучасних умовах. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 30, рисунків 10.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 12.02.2024 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02.-10.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	11.03.-13.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03.-25.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	26.03.-16.04.24	виконано
5	Розробка проєктного розділу	17.04.-02.05.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.07.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05.-11.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.-16.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.-19.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.-24.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.-24.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.-31.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.-04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.-10.06.24	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.-22.06.24	виконано

Керівник _____

(підпис)

Євгенія КОРЕНМАН

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

Діана МІНЖИРЯН

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 _____ Діана МІНЖИРЯН

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена тим, що у період кризи та сучасних ринкових умов, зростає важливість вдосконалення інноваційної діяльності підприємств. Україна володіє значними ресурсами та науковим потенціалом, тому є зростаючим інтересом з боку різних науково-економічних інститутів у всьому світі. Тому питання підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю на рівні підприємства залишається на сьогоднішній день вельми актуальним.

У першому розділі **«Теоретичні основи інноваційної стратегії на підприємстві в сучасних умовах»** визначено основні концепції та підходи до формування інноваційної стратегії, проаналізовано сучасні тенденції та фактори, що впливають на її розробку та впровадження, а також розглянуто різні типи інноваційних стратегій і методи оцінки та управління інноваційними проектами.

У другому розділі **«Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Одеський Хлібзавод №4»»** проаналізовано основні чинники внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, окреслено проблеми, що впливають на його діяльність, та визначено можливості для розвитку.

У третьому розділі **«Розробка нових інструментів інноваційної стратегії на підприємстві ТОВ «Одеський Хлібзавод №4»»** запропоновано нові інструменти для впровадження інновацій, здійснено їхню практичну реалізацію, обґрунтовано вибір запропонованих підходів, здійснено економічне обґрунтування очікуваних результатів від впровадження інновацій.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 83 сторінок, 30 таблиць, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 31 найменування.

Ключові слова: інновації, потенціал підприємства, ринок хлібобулочних виробів, ефективність інноваційних заходів, стратегія.

SUMMARY

The relevance of the topic is due to the fact that in the period of crisis and modern market conditions, the importance of improving the innovative activity of enterprises is increasing. Ukraine has significant resources and scientific potential, which is why it is of growing interest from various scientific and economic institutes around the world. Therefore, the issue of improving the efficiency of management of innovative activities at the enterprise level remains very relevant today.

The first chapter «**Theoretical foundations of innovation strategy at the enterprise in modern conditions**» defines the main concepts and approaches to the formation of an innovation strategy, analyzes modern trends and factors affecting its development and implementation, and also considers various types of innovation strategies and methods of evaluation and management innovative projects.

In the second chapter, «**Analysis of the internal and external environment of the enterprise TOV «Odes'kyy Khibzavod №4»**», the main factors of the internal and external environment of the enterprise are analyzed, problems affecting its activity are outlined, and opportunities for development are identified. In the third chapter, «**Development of new tools of innovation strategy at the TOV «Odes'kyy Khibzavod №4»**», new tools for the implementation of innovations are proposed, their practical implementation is carried out, the choice of proposed approaches is substantiated, economic justification of the expected results from the implementation of innovations is carried out.

The bachelor's thesis contains 83 pages, 30 tables, 10 drawings. The list of links includes 31 name.

Key words: innovations, enterprise potential, bakery products market, effectiveness of innovative measures, strategy.

ЗМІСТ	СТОР
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	9
1.1. Сутність, загальні принципи та методи оцінки впровадження інноваційної стратегії на підприємстві	9
1.2. Вплив інноваційної стратегії на підприємство в сучасних умовах	16
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №4»	24
2.1. Аналіз стану розвитку макросередовища підприємства	24
2.2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Одеський Хлібзавод №4»	30
2.3. Аналіз забезпечення інноваційної стратегії на підприємстві ТОВ «Одеський Хлібзавод №4»	42
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ТА РОЗБРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №4»	53
3.1. Розробка ефективної інноваційної стратегії та її інструментів на підприємстві ТОВ «Одеський Хлібзавод №4»	53
3.2. Економічне обґрунтування впровадження інноваційної стратегії на підприємстві ТОВ «Одеський Хлібзавод №4» в сучасних умовах.	62
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап соціально-економічного розвитку пов'язаний із збільшенням конкуренції та скороченням життєвого циклу продукції. Однією з його ключових особливостей є перехід до етапу становлення інноваційного суспільства. На цьому етапі підприємствам необхідно впроваджувати новаторські підходи як щоденну практику, оскільки сталий розвиток бізнесу стає неможливим без постійної модернізації виробництва та інноваційної діяльності. Цей процес описується як напрям, спрямований на створення, впровадження та поширення інновацій.

Інноваційний розвиток сучасного підприємства повинен базуватися на використанні інтелектуальних ресурсів, таких як інтелектуальний капітал, інтелектуальна праця та інтелектуальні продукти. Тільки оптимальне поєднання векторів інноваційного розвитку з компонентами інноваційного потенціалу та інтелектуального капіталу може забезпечити сталий розвиток підприємства. Тому для сучасних підприємств стає обов'язковим постійно створювати та впроваджувати різноманітні інновації для забезпечення ефективної діяльності в умовах ринку.

Ступінь дослідження проблеми. Питання управління та оцінки інноваційної діяльності розглядалися в роботах таких провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Л.Л. Антонюк, І.В. Вахович, П. Гардинер, Н.П. Денисенко, П. Друкер, С.М. Ілляшенко, П.Г. Перерва, Р. Ратвел, Х. Рігс, В.С. Савчук, Б. Твісс, В.Г. Федоренко, Х. Хартман, Й. Шумпетер та інші.

Мета та завдання дослідження. Метою в дипломній роботі є розробка інноваційної стратегії підприємства на ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- розгляд та аналіз теоретичних основ розробки і формування інноваційної стратегії;

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Одеський Хлібзавод №4»;
- аналіз забезпечення інноваційної стратегії на підприємстві ТОВ «Одеський Хлібзавод №4»;
- підбір та розробка необхідної стратегії та заходів щодо її реалізації, обґрунтування вибору.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Одеський Хлібзавод №4», зокрема його організаційні, економічні та управлінські аспекти, пов'язані з формуванням і впровадженням інноваційної стратегії.

Предметом дослідження є процеси, принципи та методи формування і розробки інноваційної стратегії на підприємстві, а також вплив цієї стратегії на ефективність діяльності підприємства.

Методи дослідження. Теоретичні та методологічні засади щодо формування стратегії та управління підприємством наукових вітчизняних, зарубіжних праць та досліджень. Були використанні методи спостереження, порівняння, розрахунків (фінансових показників, додаткових математичних простих розрахунків), узагальнення, аналізу, індукція, дедукція, формалізація, гіпопетичний метод, методи прогнозування, статистичні, табличний (створення таблиць, наприклад SWOT), тощо. В більшій частині роботи містяться методи аналізу, індукції, приблизні прогнози, формалізація, статистика, таблиці, графіки.

Інформаційно-нормативною базою є матеріали служби Державної Статистики України, державні сайти контролю за імітентом, звіти та власні документи підприємства, наукові журнали, статті, посібники, наукові видання, всесвітня мережа Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів визначається у розробці та науковому обґрунтуванні рекомендацій щодо напрямів удосконалення і забезпечення інноваційного розвитку підприємства ТОВ «Одеський Хлібзавод №4».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність, загальні принципи та методи оцінки впровадження інноваційної стратегії на підприємстві

На сучасному етапі розвитку цивілізації інноваційний потенціал відіграє ключову роль у суспільстві. Це потребує від людей вміння систематично та конструктивно мислити, швидко знаходити необхідну інформацію, приймати правильні рішення і генерувати нові ідеї в різних галузях знань. В умовах сучасного господарювання динамічний розвиток організацій визначається як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками.

Методи менеджменту, принципи управлінських рішень, організаційна структура, система стратегічного планування та комунікації потребують постійного оновлення і вдосконалення [1].

Підвищена конкуренція, високі вимоги споживачів та стрімкий розвиток науково-технічного прогресу змушують менеджерів шукати нові шляхи вирішення проблем і досягнення конкурентних переваг. Вони використовують сучасні методи управління та вдосконалюють роботу з персоналом. У цьому контексті зростає потреба в управлінських інноваціях як основному чиннику розвитку організації.

Інновації є характерними для будь-якої професійної діяльності людини, тому вони стають предметом вивчення, аналізу і впровадження. Вони не виникають самостійно, а є результатом наукових досліджень і передового досвіду окремих фахівців та колективів. Цей процес потребує управління і не може бути стихійним.

Інноваційна діяльність базується на розробці та впровадженні новаторських ідей. Спочатку це проявляється у зміні продукції та готовності відповідати потребам майбутніх споживачів [2].

Орієнтація на впровадження та поширення нововведень включає розробку нової продукції і технологій, що зазвичай пов'язано з освоєнням інновацій у сфері організації та управління виробництвом. Ці інновації дозволяють більш ефективно використовувати потенціал підприємства та новаторських продуктів.

У своїй праці "Правитель" Макіавеллі вказав, що немає нічого важчого, ніж братися за нове, більш ризикованого, ніж керувати або більш невизначеного, ніж очолити створення нового порядку речей. Це через те, що противниками нововведень стають ті, кому добре жилося при старому порядку речей, і захисниками – ті, кому вигідно при новому. Сучасний геній, Стів Джобс, також підкреслював, що саме інновації відрізняють лідерів від фоловерів.

Вчений Йозеф Шумпетер ввів термін "інновація" у науковий обіг у першій половині ХХ століття. У своєму творі "Теорія економічного розвитку" Шумпетер вперше звернув увагу на нові комбінації змін і надав детальний опис інноваційного процесу [3].

Він розглядав інновації як новий організаційний склад виробничих чинників, створений підприємницьким духом. При цьому інновації розглядалися в динаміці, як інноваційні процеси, такі як впровадження нового методу, а не просто "новий метод", чи виготовлення нового продукту, а не "новий продукт" і так далі.

На даний час існує дуже широкий спектр визначень «Інновації» деякі з них наведені у таблиці 1.1.

Враховуючи всі вищезазначені визначення, можна прийти до висновку, що інновація представляє собою результат науково-технічної діяльності, який відповідає потребам споживача та конкретизується в сфері виробництва (або реалізується у сфері послуг), при цьому вона вважається об'єктом інтелектуальної власності.

Таблиця 1.1.

Зміст поняття «інновації» в різних дослідженнях

Автор	Зміст визначення
П. Друкер	Інновації є змінами у споживчих потребах, ринкових умовах або у структурі підприємства, які роблять можливими нові можливості для здійснення прибутку.
Е. Роджерс	Інновації є процесом, який передбачає поширення нових ідей, продуктів, практик чи процесів серед членів соціальної системи.
М. Портер	Інновації включають в себе вдосконалення або створення нових продуктів, послуг, процесів, систем або методів управління, які приносять користь підприємствам, суспільству та економіці.
Л. Трейнер	Інновації – це впровадження нового чого-небудь, що вже існує, в новому місці або новим способом.
Б. Санто	Інновації — це суспільно-техніко-економічний процес, який через безпосереднє використання винаходів та ідей призводить до створення ліпших за своїми якостями технологій та приносить дохід.
К. Фрімена	Інновації – це технічна, дизайнерська, виробнича, управлінська діяльність, виготовлення нових товарів, перше комерційне використання нових процесів чи обладнання
В. Микитюк	Інновації – реалізація матеріалізованого результату, отриманого від вкладення капіталу в нову техніку і технологію, у нові форми організації виробництва, обслуговування й управління

Джерело: сформовано автором на основі [3].

Причини для проведення інновацій на підприємстві подані у таблиці

1.2.

Таблиця 1.2

Основні причини для проведення інновацій на підприємстві

Зовнішні	Внутрішні
Зміни у загальному та специфічному середовищі організації	Наслідок прямого і непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі
Зміни у економічній ситуації	Результати організації
Зміни у державному регулюванні	Результати мікро- та макро- середовища
Зміни у технологічній складовій	
Зміни у соціально-культурних компонентах	
Конкуренти	
Постачальники	
Споживачі	

Джерело: сформовано автором на основі [3].

Щодо характеру змісту, інновації можна розділити на технологічні та нетехнологічні. Технологічні інновації спрямовані на отримання та використання нових знань для вирішення технологічних завдань у сфері функціонування техніки та виробництва в компанії. Це включає зміни, які

визначають науково-технічний прогрес і методи організації виробництва та технології виробництва.

Інновації також поділяються на продуктові та процесні в залежності від технологічних параметрів. Продуктові інновації стосуються виготовлення нового продукту або послуги для задоволення ринкових потреб. Процесні інновації включають нові елементи в виробничі, управлінські, організаційні, маркетингові та інші процеси.

Інновації можуть бути виробничими (як продуктовими, так і процесними) та управлінськими. Хоча продуктові інновації є важливими для конкурентоспроможності та економічного зростання підприємств, управлінські інновації вважаються ключовими, оскільки вони надають значні конкурентні переваги в найбільш перспективних сферах господарювання.

Нетехнологічні інновації включають управлінські, організаційні, правові, екологічні та соціальні розробки. Ці нетехнологічні інновації, у свою чергу, можна поділити на фінансово-економічні та організаційно-управлінські, які спрямовані на зміни економічного механізму управління, включаючи ціноутворення, систему матеріальних стимулів та оплати праці.

Фінансово-економічні інновації націлені на зміну економічного механізму управління, включаючи зміни у ціноутворенні, системі матеріальних стимулів та системі оплати праці.

Організаційно-управлінські інновації передбачають зміни у системі управління організацією для досягнення її функціональних та розвиткових цілей. Простіше кажучи, ці інновації визначаються як суттєвий відхід від традиційних принципів управління, процесів та практик, або відхід від звичайних організаційних форм, що суттєво змінює процес управління роботою.

Управлінські інновації являють собою значний відхід від традиційних принципів управління, процесів і практик, змінюючи звичні організаційні форми та спосіб роботи менеджерів. Вони включають в себе встановлення цілей і планів, мотивацію та націлювання зусиль, координацію та контроль

діяльності, накопичення та розподіл ресурсів, отримання та застосування знань, розвиток відносин, виявлення та розвиток талантів, а також розуміння та збалансування вимог зовнішніх зацікавлених сторін.

Термін «інноваційний розвиток» вже тривалий час використовується на мікрорівні, тобто на рівні підприємств і компаній. В умовах взаємозалежності промислового виробництва важливим стає забезпечення інноваційного розвитку хлібопекарських підприємств для збереження та зміцнення їхніх позицій в конкурентному середовищі.

Модернізація є основою та передумовою економічного зростання реального сектору економіки. На основі аналізу актуальних публікацій можна зробити висновок, що існує багато ефективних механізмів вирішення проблем підприємств, але в умовах стрімкого росту інноваційної складової ключовим є підхід, який забезпечує комплексний інноваційний розвиток підприємства. Чітка оптимізація інноваційних моделей і визначення основних напрямів інноваційної політики допомагає уникнути негативних наслідків, що гальмують розвиток підприємства.

Результати дослідження економічної літератури дають нам функціональний та орієнтований на науковий результат (предметно-технологічний) підходи до пояснення терміну «інноваційний розвиток». Розгорнуте пояснення представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Визначення терміну «інноваційний розвиток»

Функціональний	Предметно-технологічний
інноваційний розвиток пов'язується із функціями створення, впровадження та поширення нововведень, а також реалізації інноваційних проєктів.	інноваційний розвиток розглядається як кінцевий результат наукової чи науково-технічної діяльності

Джерело: [1]

Сутність впровадження інноваційної стратегії на підприємстві включає в себе ряд ключових етапів та аспектів, які наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Етапи впровадження інноваційної стратегії

Назва етапу	Пояснення етапу
Стратегічне планування:	перший крок, де підприємство визначає свої цілі та приймає рішення про напрямки інноваційної діяльності. Це може включати розробку нових продуктів або послуг, оптимізацію процесів виробництва, впровадження нових технологій тощо.
Створення інноваційної культури:	підприємство повинно створити сприятливе середовище для інновацій, що включає пошук новаторських ідей, підтримку співпраці та відкритий обмін думками.
Фінансування інновацій:	для успішної реалізації інноваційної стратегії необхідні відповідні фінансові ресурси. Підприємство може використовувати власні кошти, залучати інвестиції або шукати гранти та субсидії для фінансування інноваційних проєктів.
Технологічний розвиток:	впровадження нових технологій може стати ключовим елементом інноваційної стратегії. Це може включати автоматизацію процесів, впровадження цифрових технологій, розробку програмного забезпечення тощо.
Управління змінами:	важливо мати ефективну систему управління змінами для успішного впровадження інновацій. Це охоплює залучення персоналу, навчання новим навичкам, вирішення конфліктів і т. д.
Моніторинг і оцінка:	після впровадження інновацій необхідно систематично моніторити їхні результати і оцінювати ефективність. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію.

Джерело: систематизовано автором на основі [1]

Впровадження інноваційної стратегії на підприємстві є складним процесом, що вимагає великих зусиль та ресурсів, але водночас може принести значні користи у вигляді підвищення конкурентоспроможності, росту прибутковості та створення нових можливостей для розвитку.

Варто зазначити, що впровадження інноваційної стратегії на підприємстві - це складний та багатоетапний процес, який передбачає ряд дій та заходів.

Ми дослідили та можемо зазначити, що інноваційна стратегія на підприємстві базується на кількох загальних принципах, які допомагають забезпечити успішне впровадження інновацій та досягнення стратегічних цілей, які схематично зображено на рисунку 1.1.

Вирішення потреб ринку

- Інноваційні проекти та рішення повинні бути орієнтовані на задоволення потреб цільової аудиторії чи ринкового сегмента. Ретельне вивчення ринку та аналіз потреб споживачів допомагає визначити напрямки розвитку інновацій.

Стратегічна відповідність

- Інноваційна стратегія повинна бути відповідною стратегічним цілям та цінностям підприємства. Всі інноваційні зусилля повинні сприяти досягненню основних стратегічних цілей та підтримувати позиціонування підприємства на ринку.

Залучення персоналу

- Ефективна інноваційна стратегія передбачає залучення всього колективу підприємства. Персонал повинен бути мотивованим та залученим до процесу інновацій, а також мати можливості для внесення своєї унікальної експертизи та ідей.

Фінансова підтримка

- Інновації потребують фінансових ресурсів для розробки, впровадження та масштабування. Забезпечення необхідних фінансових засобів для інноваційних проєктів є ключовим аспектом успішної інноваційної стратегії.

Систематичний підхід

- Інноваційні зусилля повинні бути систематичними та довгостроковими. Це означає регулярний аналіз результатів, вдосконалення процесів та постійне вдосконалення продуктів або послуг.

Партнерство та співпраця

- Важливо розвивати партнерські відносини з іншими компаніями, університетами, дослідницькими установами та інноваційними стартапами. Співпраця може допомогти в обміні знаннями, технологіями та ресурсами для спільного розвитку інновацій.

Ризик-менеджмент

- Інновації завжди несуть ризики, і важливо мати систему ризик-менеджменту, щоб вчасно виявляти та знижувати негативні наслідки.

Рис.1.1. Загальні принципи інноваційної стратегії на підприємстві

Джерело: створено автором

Ці принципи допомагають підприємствам створити ефективну інноваційну стратегію, яка сприятиме їхньому успіху та конкурентоспроможності на ринку.

1.2. Вплив інноваційної стратегії на підприємство в сучасних умовах

Україна спрямована на економічне зростання з різними векторами, і однією з перспективних форм розвитку є інноваційна стратегія. Сильними сторонами будь-якої зазначеної стратегії є: інноваційний потенціал; висока якість освіти; попит з боку українського бізнесу, можливості впровадження нових інновацій. Але звісно є і слабкі сторони: небажання підприємців йти на ризик; недостатній рівень маркетингових комунікацій; велика різниця між попитом та пропозицією.

Впровадження інноваційної стратегії може мати значний вплив на підприємство в сучасних умовах, особливо в умовах швидких змін технологій, ринків та споживацьких уподобань. Ось деякі з основних позитивних впливів інноваційної стратегії на підприємство:

- Підвищення конкурентоспроможності: інновації дозволяють підприємствам створювати унікальні продукти, послуги або процеси, які можуть дати їм перевагу на ринку порівняно з конкурентами.
- Стимулювання росту: інновації можуть сприяти росту підприємства, включаючи збільшення обсягів продажів, розширення ринків або підвищення ефективності виробництва.
- Розширення асортименту продукції: впровадження нових інноваційних продуктів або послуг може розширити асортимент підприємства і привернути нових клієнтів.
- Залучення талановитих співробітників: підприємства, які активно впроваджують інновації, зазвичай є привабливими для талановитих спеціалістів, які бажають бути частиною креативного та стимулюючого середовища.
- Підвищення рівня задоволеності клієнтів: інновації можуть призвести до покращення якості продуктів або послуг, що сприяє збільшенню задоволеності клієнтів та підвищенню їх лояльності.

- Економія ресурсів: деякі інновації спрямовані на підвищення ефективності виробництва, що може призвести до зменшення витрат на ресурси та оптимізації бізнес-процесів.

- Підвищення репутації: підприємства, які відомі своєю інноваційною діяльністю, зазвичай мають кращу репутацію серед клієнтів, партнерів та інвесторів.

Однак важливо також враховувати можливі ризики інновацій, такі як фінансові витрати, неприйняття ринком, технологічні помилки тощо. Правильне управління інноваційним процесом допомагає максимізувати позитивний вплив інноваційної стратегії на підприємство.

Існують різні підходи до визначення сутності інноваційної стратегії (таблиця 1.5). Загалом інноваційною стратегією є певна взаємопов'язана послідовність дій щодо забезпечення ефективної інноваційної діяльності підприємства з урахуванням загальної стратегії за умов обмеженості ресурсів та перманентного впливу зовнішнього середовища.

Таблиця 1.5.

Визначення сутності інноваційної стратегії в літературі

Автор	Інноваційна стратегія – це
Ансофф І.	один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для цієї організації, для галузі ринку, споживачів, країни загалом
Янковець Т.	будь-який новітній засіб досягнення стратегічної мети підприємства
Ілляшенко С.М.	взаємозв'язаний комплекс дій задля забезпечення умов тривалого виживання й розвитку підприємства на ринку на основі створення і впровадження інновацій
Ковтун О.І.	суперстратегія (надстратегія), яка визначає зміст усіх інших стратегій підприємства та має орієнтуватися на передбачення глобальних змін в економічній ситуації на підприємстві та навколо нього, а також стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства за рахунок інновацій
Федулова І.В.	системна концепція, що пов'язує і спрямовує розвиток інноваційної діяльності суб'єкта економіки із системою довгострокових цілей інноваційної діяльності, а також спосіб (вибір найбільш ефективних шляхів) досягнення і реалізації цільового інноваційного рівня розвитку, який включає характер розподілу ресурсів між альтернативними траєкторіями інноваційного розвитку і тип поведінки
В.В. Македон, Д.С. Рубець	набір правил, методів і засобів пошуку найкращих перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень

Джерело: [3-4].

На практиці підприємства застосовують так звані базисні або еталонні стратегії розвитку бізнесу [9, 15]:

- стратегії концентрованого зростання, що пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку;
- стратегії інтегрованого зростання;
- стратегії диверсифікованого зростання;
- стратегії скорочення.

Зрозуміло, що стратегія інноваційної діяльності може ґрунтуватися лише на перших двох альтернативах.

Загалом інноваційна стратегія є досить схожою із загальною стратегією підприємства і передбачає або посилення становища підприємства в обраному сегменті ринку певної галузі, або ж активну диверсифікацію діяльності. Принциповою різницею між загальною та інноваційною стратегіями є те, що інноваційна стратегія обов'язковим елементом має елемент новизни.

Звичайно, розробка та впровадження інноваційної стратегії пов'язані з певними викликами:

- Високі витрати: інновації часто потребують значних інвестицій в дослідження та розробки, що може бути ризикованим для компаній.
- Невизначеність: не всі інноваційні продукти та послуги стають успішними, тому існує ризик втратити інвестиції.
- Культурні бар'єри: створення інноваційної культури в компанії може бути складно, адже це потребує змін у мисленні та поведінці співробітників.
- Опір змінам: деякі працівники можуть чинити опір змінам, пов'язаним з інноваціями, що може ускладнити їх впровадження.

Незважаючи на ці виклики, інноваційна стратегія є необхідною для успіху підприємств в сучасних умовах. Підприємства, які здатні постійно інвестувати в інновації та адаптуватися до мінливих потреб ринку, мають значно більші шанси на виживання та процвітання.

Важливо зазначити, що не існує універсальної інноваційної стратегії, яка б підходила всім підприємствам. Ефективна інноваційна стратегія має бути розроблена з урахуванням специфічних потреб, ресурсів та можливостей конкретного підприємства.

Варто зазначити, що інноваційна стратегія підприємства ефективно реалізується тільки тоді, коли забезпечує конкурентоспроможність підприємства, що є дуже важливим показником на сучасних підприємствах, які конкурують та виживають на ринку.

Також слід зазначити, що лише інтеграція системи, механізму та процесу стратегічного управління, завдяки синергетичному ефекту, може забезпечити конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі.

Встановлено, що, незважаючи на виробництво продуктів першої необхідності щоденного вжитку, хлібопекарські підприємства повинні постійно вдосконалювати виробничі процеси, організаційні системи, відносини з постачальниками та споживачами. Вони також мають налагоджувати співпрацю з науково-дослідними установами для розширення асортименту продукції та вдосконалення технологій виробництва. Це дозволить оперативніше за конкурентів виробляти та реалізовувати якісні продукти, забезпечуючи виграшну позицію на ринку хліба та хлібобулочних виробів.

Таблиця 1.6

Вимоги до системи, механізму та процесу стратегічного управління на хлібопекарських підприємствах

Система стратегічного управління	Механізм стратегічного управління	Процес стратегічного управління
<ul style="list-style-type: none"> - Гнучкість, адаптованість; - Прості та складні організаційні структури з невеликою кількістю ієрархічних ланцюгів високої автономності; - Диверсифікація; - Ступінь неформального управління. 	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегічна орієнтація та стратегічне мислення; - Мотивація орієнтована на розвиток інновацій; - Інтеграція з цінностями професіоналізму; - Ініціативність; - Колективізм з орієнтацією на результат діяльності; - Наукове дослідження. 	<ul style="list-style-type: none"> - Оперативність прийняття управлінських рішень; - Критерії якості управлінських рішень; - Швидке реагування на зміни ситуації; - Раціональне використання Ресурсів; - Оцінка досліджень рішень та стратегічних альтернатив.

Джерело: створено автором на основі [9]

Оскільки товаровиробник не повинен нехтувати соціальною відповідальністю перед споживачем у гонитві за прибутком і завжди повинен піклуватися про безпечність свого продукту, то в процесі реалізації хлібопекарської продукції підприємства мають прагнути досягти максимального прибутку через цінову конкуренцію і забезпечення високої якості основного соціального продукту через нецінову конкуренцію. При цьому хлібопекарським підприємствам слід враховувати вплив зовнішніх факторів.

Нами узагальнено інформацію про основні фактори маркетингового середовища, що впливають на конкурентоспроможність хлібопекарських підприємств та встановлено основні резерви її підвищення з позиції маркетингу та науково-інноваційного забезпечення (рис. 1.2).

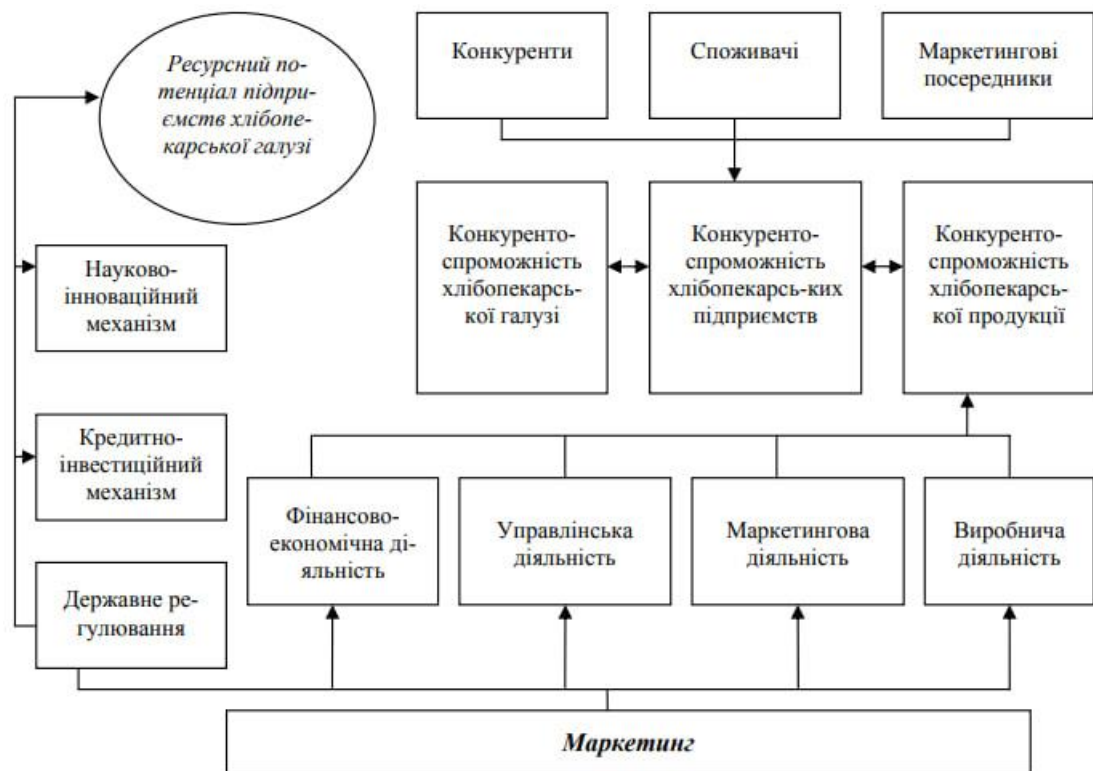


Рис. 1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність хлібопекарських підприємств

Джерело: [13]

Маркетинговий підхід до державного регулювання хлібопекарської галузі передбачає підтримку маркетингових інструментів хлібо заводів та

створення умов для виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції. Це включає покращення іміджу галузі, стимулювання інноваційної та реінвестиційної діяльності підприємств, сприяння розвитку вертикально інтегрованих організацій на регіональному рівні, налагодження взаємозв'язків між етапами створення товарної пропозиції, оптимізацію заготівельної, виробничої та збутової діяльності на основі логістичного підходу, а також удосконалення організаційно-економічного механізму підприємств.

Як видно з рисунку 1.2, в умовах взаємозалежності промислового виробництва важливим стає забезпечення інноваційного розвитку хлібопекарських підприємств для збереження та покращення їхніх позицій у конкурентному середовищі.

Під терміном «хлібопекарський поліпшувач» розуміють мікронутрієнт або комплексну добавку, які самі по собі не використовуються як харчові продукти, можуть не входити до складу рецептур хлібобулочних виробів, але застосовуються як допоміжні засоби для вирішення технологічних завдань.

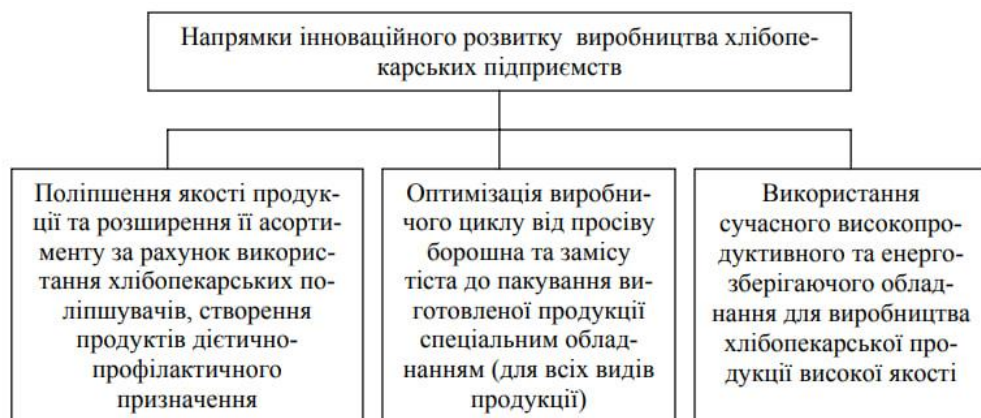


Рис. 1.3. Напрями інноваційні розвитку виробництва хлібопекарських підприємств

Джерело: [13]

За допомогою цих засобів можна не лише регулювати технологічний процес і коригувати властивості сировини, але й створювати здорові продукти з профілактичними, лікувальними та функціональними

властивостями. Харчова безпека, мінімальна обробка продуктів, вимоги до їх якості та харчової цінності є ключовими питаннями сучасної харчової промисловості. Тому варто зосередитися на створенні продуктів дієтично-профілактичного призначення для запобігання захворюванням та зміцнення захисних функцій організму.

Для реалізації цих напрямів підприємство повинно володіти певним інноваційним потенціалом: сучасними технологіями, обладнанням, кваліфікованим персоналом тощо. Для прискореного розвитку інноваційного потенціалу хлібопекарських підприємств необхідна відповідна організаційно-економічна система, а також перебудова структури науково-технічної та інноваційної діяльності підприємства. Ключовим принципом формування такої структури є створення цілісної системи, яка охоплює весь цикл інноваційної діяльності, від генерації нових науково-технічних ідей і їх розробки до випуску та реалізації сучасної наукомісткої продукції на їх основі.

Висновки до розділу 1

Теоретичні основи інноваційної стратегії на підприємстві в сучасних умовах є краєвидно важливими для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Успішна інноваційна стратегія передбачає поєднання теоретичних знань із практичними дослідженнями, які дозволяють підприємству адаптуватися до швидко змінюючогося бізнес-середовища.

Однією з ключових складових інноваційної стратегії є постійне оновлення технологій, виробничих процесів та продуктів, що сприяє підвищенню ефективності виробництва та забезпечує конкурентні переваги. Також важливою є інвестиційна активність у науково-дослідну роботу та розвиток кадрового потенціалу, що дозволяє підприємству розробляти та впроваджувати інноваційні рішення.

У сучасних умовах, коли швидкість змін у бізнесі постійно зростає, важливою стає гнучкість і адаптивність інноваційної стратегії. Підприємства повинні бути готові до швидкої реакції на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, використовуючи стратегічне управління та аналіз ризиків.

Отже, розуміння теоретичних основ інноваційної стратегії та їх відповідне застосування на практиці є ключовими чинниками успіху підприємства в сучасних умовах конкурентного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №4»

2.1. Аналіз стану розвитку макросередовища підприємства

Хлібопекарська галузь України має важливу соціальну та стратегічну роль для населення, задовольняючи потреби в основному продукті харчування.

За динамікою останніх 10 років можна спостерігати за спадом обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів. Статистичні дані отриманні за останні роки показують, що щорічно виробляють до 2,5 млн. тонн хліба і хлібобулочної продукції, це 36% від обсягу виробництва 2006 р. (див. рис. 2.1).

Початком стабілізації у хлібопекарській галузі обзначають 2016 рік, що зберігалася до кінця 2017 року, хоча й існували незначні коливання кон'юнктури ринків зерна та борошна. Після цього, формування позитивної динаміки хлібопекарських виробів та хліба ускладнилась наприкінці 2018 року. А з 2019 року помітно почалося зростання обсягу виробництва продукції на 2,9% у порівнянні з 2018 роком. Знову спостерігався спад виробництва цієї продукції в 2020 році, зображено на (рис. 2.1) «Виробництво хліба і хлібобулочних виробів в Україні» [12].

Зменшення обсягів виробництва зумовлене різними факторами. Наприклад, зовнішнього середовища: зменшення чисельності явного населення країни, підвищення цін на сировину, економне використання хлібопекарських виробів і хліба, підвищення цін на пально та інші матеріали, збільшення обсягів випікання невеликими приватними пекарнями і в домашніх умовах, державне регулювання цін, неврожай зернових культур. Та внутрішніх факторів: незадовільний технологічний стан обладнання,

низький рівень продуктивності праці, застарілі технологічні процеси, низько або некваліфіковані працівники, не відповідаюча вимогам мережа збуту власної продукції.

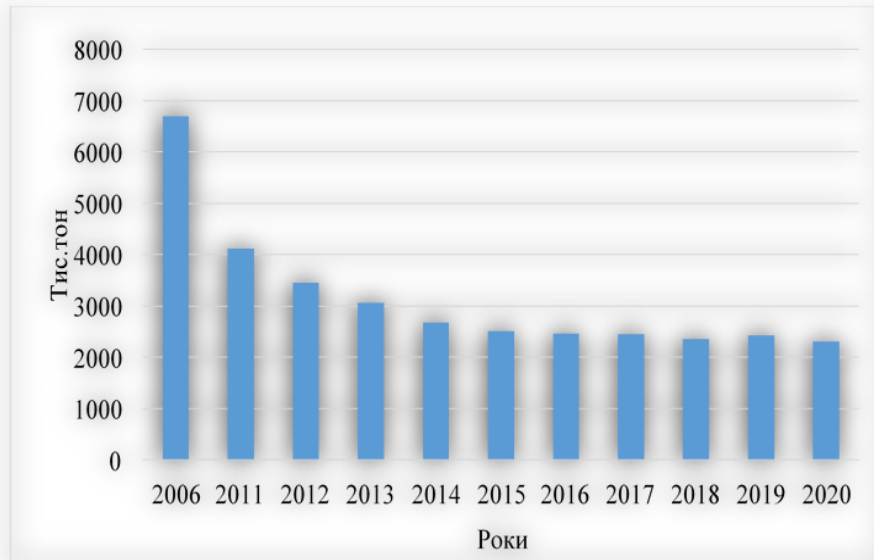


Рис 2.1. «Виробництво хліба і хлібобулочних виробів в Україні»
Джерело [14]

Всі зазначені проблеми викликані періодом розвитку економіки України. При зміні від командно-адміністративного економічної системи до ринкового типу, Україна повинна використовувати всі економічні механізми та важелі. Впровадження ефективної інноваційно-інвестиційної політики для розвитку хлібопекарської галузі, розвиток конкурентного середовища в різних галузях економіки, забезпечення та достовірність інформації для всіх суб'єктів господарювання.

Щодо норми споживання, в середньому одна людина за день споживає 0,3 кг хліба і хлібобулочних виробів, за рік становить 108 кг. Статистика показує, що на одну особу виробляється 48,6 кг хлібопекарської продукції - одна людина споживає на 2,2 більше хліба, ніж виробляється (див. рис. 2.2). На ринку хліба і хлібобулочних виробів існує дефіцит цієї продукції або відсутні достовірні дані про реальні обсяги випуску хлібопекарської продукції України.

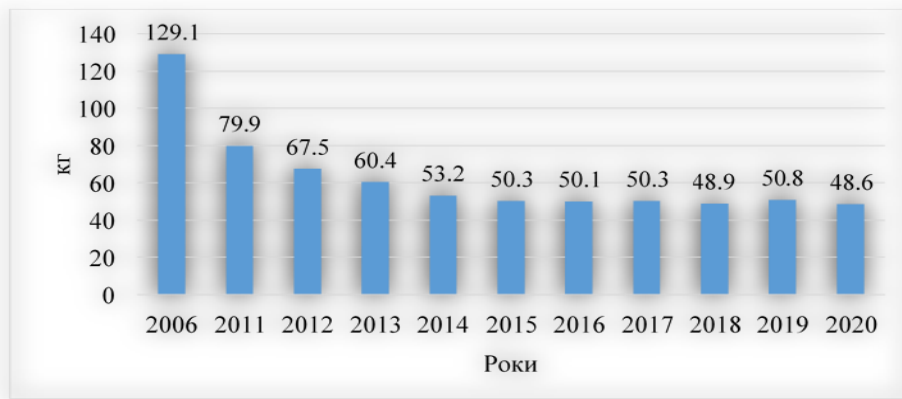


Рис. 2.2. «Виробництво хліба і хлібобулочних виробів в Україні на одну особу»

Джерело [14]

Урядом наведено норми споживання хліба, для підтримки здоров'я та нормального існування людини таблиця 2.1.

Таблиця 2.1
«Норми споживання хліба для підтримки здоров'я та нормального існування людини»

Соціально-демографічні групи населення	Мінімальна норма споживання хліба відповідно до постанови Уряду від 11.10.2016 №780, кг на рік		Середньорічне споживання хліба за мінімальних норм, кг на особу
	пшеничного	житнього	
діти віком до 6 років	29,2	14,6	43,8
діти віком від 6 до 18 років	51,1	28	79,1
працездатне населення (віком від 18 до 60 років)	62	39	101
не працездатне населення (від 60 років і старше)	62	38	100

Джерело [13]

Відсутність достовірних даних обсягів виробництва хліба і хлібобулочних виробів створюють труднощі планувань потреб хлібопекарської галузі у сировині. Основою цієї промисловості виступає борошно. Виробничі потужності борошна в Україні становлять приблизно 10 млн. тонн рік, в сучасних темпах млини завантажені на 30%. Великі борошномельні підприємства виробляють приблизно 75% борошна від

загального виробництва. На внутрішньому ринку замовник – вітчизняна хлібопекарська галузь, використовується понад 70% борошна, що виробляється [12].

Для виробництва хліба вітчизняні підприємства використовують зараз пшеничне борошно чотирьох сортів: житнє борошно трьох сортів, житньо-пшеничне, пшенично-житнє обозне борошно та борошно другого сорту з твердої пшениці. Залежно від потреби хлібопекарських підприємств борошномельні виготовляють різні види композитного борошна. Так як обсяг реалізації продукції залежить від якості хлібобулочних виробів, то потрібно зосередити зусилля на якості продукції. На сьогодні якість борошна не відповідає вимогам ГСТУ 46.004-99 «Борошно пшеничне. Технічні умови», де зазначено та встановлено гранично допустиму межу щодо якості борошна, тобто 25% клейковини у борошні першого сорту замість можливих 30%. Станом на цей час в Україні великий відсоток хліба виготовляється з борошна зі зниженим вмістом та якістю клейковини [15].

Аналіз статистики щодо валового збору пшениці в Україні показав, що за 2017 р було зібрано до 26,1 млн тонн з 6355,4 тис. га при врожайності 41,1 ц/га. А обсягів виробництва борошна за підсумками минулого року скоротилися на 2% в порівнянні з показником 2016 р. і склали 1,937 млн тонн. Експорт пшениці з України з початку 2017 по 2018 рр. становить 13,4 млн тонн [16].

Отже, розвиток зернової галузі має високі показники. І за даними статистики за перші 7 місяців 2017 року було експортовано близько 24,4 млн тонн зерна. Сумма експорту становила 3,9 млрд дол. США. Щодо імпорту, то найбільше імпортується рис та зерно кукурудзяної культури. Загальний імпорт зернової продукції становить 156,7 млн дол [16]

Ціни експортної пшениці становлять 161,1 дол за 1 тон., жита – 133,6 дол., ячменю – 141,2 дол., рису – 454,7 дол. При порівнянні ціни з ціною експорту борошна зернового, то за 1 тону ціна буде 209,3 дол., борошна з інших зернових культур 594,8 дол.

Аналіз по регіонах щодо виробництва борошна України станом на 2020 р. свідчить про те, що найбільше продукції виробляється в Дніпропетровській (240 тис. тонн), Харківській (234 тис. тонн), Одеській (157 тис. тонн), Вінницькій (153 тис. тонн) тощо областях. Загалом в 2020 р. обсяг виробництва борошна склав майже 2942 тис. тонн, що порівняно з 2006 р. менше на 4729 тис. тонн. Отже, як бачимо, на даний час в нашій державі простежується тенденція відповідно до зменшення обсягу виробництва борошна (див. рис. 2.3).

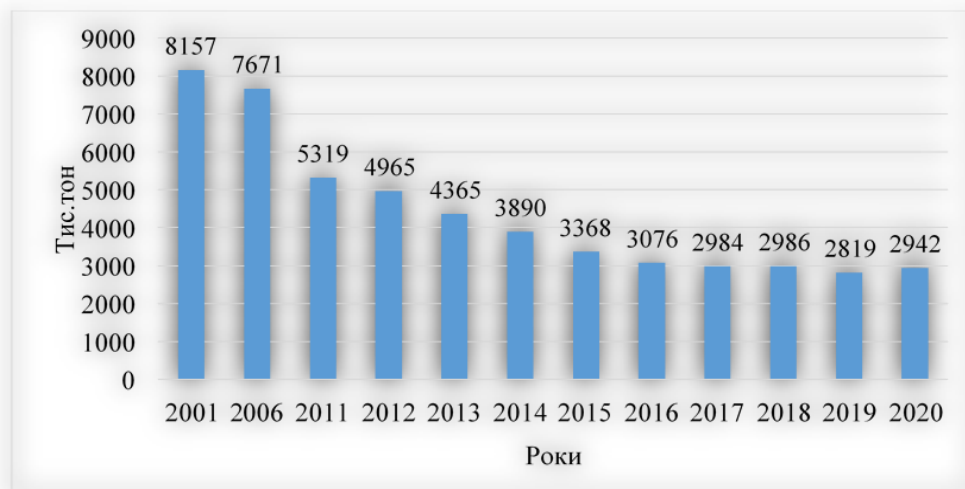


Рис. 2.3. «Виробництво борошна в Україні»

Джерело [14]

У хлібопекарській галузі України працюють понад 1000 хлібо заводів різних потужностей та 400 хлібо заводів середньої і великої потужності, які знаходяться у великих містах і районних центрах. Щодобово виробляються 6,8 тис. тонн хліба та хлібо булочних виробів.

Загальний стан обсягів виробництва хлібопекарської галузі за 2019 р. у регіонах України характеризуються коливними процесами зовнішніх і внутрішньогалузевих факторів. В 2020 р. зростання обсягів виробництва хлібопекарської продукції спостерігалось у регіонах: Дніпропетровському (111%), Київському (109%), Миколаївському (102%) й Одеському (102%).

Помітне скорочення обсягів виробництва спричинило проблеми для хлібопекарської галузі, точніше низький рівень використання виробничих потужностей хлібо заводів у середньому на 3040%, за винятком хлібо заводів Києва і великих міст. Низький рівень завантаженості хлібо заводів спричиняє нераціональне використання обладнання таких як: хлібопекарські печі, що знаходяться в режимі двозмінної роботи, а значить збільшуються витрати палива, що має негативний вплив на рентабельність. Рентабельність роботи хлібо заводів у середньому в галузі зменшилася 5% і нарощує тенденцію до подальшого зниження.

Погіршення фінансового становища хлібопекарських підприємств через адміністративне регулювання цін на продукцію при значному зростанні їх на борошно, паливно-енергетичні ресурси.

Вартість борошна за собівартістю хліба становить 50%, а отже зростає собівартість хліба цілком. За останні роки вартість борошна пшеничного зросла в декілька разів вище, також ціна на хліб житній, житньо-пшеничний у 3-4 рази. А вже і 2021 р індекс споживчих цін на борошно у листопаді 2021 року склав 101,74%. Порівняно з попереднім місяцем, середні ціни зросли на 1,74%. У жовтні 2021 року цей індекс щодо попереднього місяця становив 101,75%. З 2011 року вартість хліба перевищила чотири гривні за кілограм. 2012-го кілограм житнього коштував уже 4,65 грн, 2013-го – 4,80 грн, 2014-го – 4,93 грн. Так у 2015 році хліб в Україні, як і решта, різко подорожчав – до 6,68 грн. Далі ціна на хліб щорічно зростала в середньому на три гривні: 2016 рік – 9,89 грн., 2017-й – 12,68 грн., 2018-й – 15,40 грн., 2019-й – 18,61 грн. Хліб та батон піднялися в ціні на 24% так у грудні 2020 року хліб "Український" коштував 24 грн за буханець. Станом на 10 грудня 2021 року його вартість зросла до 30 грн. Вартість батону зросла з 17 до 22 грн за одиницю [17].

За регулюванням цін Кабінет Міністрів України Постановив «№ 1747» від 10 листопада 2003 р. державним органам на період до 1 липня 2004 р.

тимчасово встановити граничний рівень рентабельності масових сортів хліба та хлібобулочних виробів до 5% [18].

Держава повинна слідкувати та регулювати ціни на борошно та пальне, в майбутньому ціни на хлібопекарські вироби зростатимуть далі впровадити дотування виробництва хліба або на державному рівні прийняти рішення про звільнення хлібопекарських підприємств від 20% ПДВ і рентабельність зросте до 15%.

Як показує статистика, більшість вітчизняних хлібозаводів, зокрема середньої та великої потужності, експлуатують зношене або застаріле хлібопекарське обладнання, особливо це стосується печей. Загалом експлуатується близько 1800 печей, понад 1000 печей марки ФТЛ-2, які відпрацювали вже понад 23-30 років та вдвічі перевищили нормативні строки експлуатації.

Понад 60-70% обладнань застаріле. «Укрхлібпром», у минулі роки зауважив, що оновлення основних виробничих засобів в галузі становило до 5% на рік, на жаль нині він нижчий за 1 [19].

2.2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Одеський Хлібзавод №4»

ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» є одним із найбільших виробників хлібобулочної продукції в Україні, здатним випускати до 200-220 тонн продукції на добу. На підприємстві функціонує спеціальна служба, яка відстежує ринкові тенденції і розробляє нові вироби.

Крім того, на заводі є власна сертифікована та обладнана лабораторія, а також працюють висококваліфіковані та досвідчені фахівці [20].

Широкий асортимент і висока якість продукції дозволили підприємству значно розширити географію її реалізації. «Одеський хлібзавод № 4» піклується не лише про виробництво якісної та смачної продукції, але й про її своєчасну доставку до торговельних точок. Завод має власний

спеціалізований автопарк, який щорічно поповнюється новими автомобілями для доставки хліба та здоби.

Крім того, ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» володіє власною торговельною мережею, що складається з сучасних магазинів і торгових павільйонів. У фірмовій мережі, розташованій в Одесі та Одеській області, завжди представлений широкий асортимент продукції підприємства. Досвідчені та підготовлені продавці допоможуть підібрати вироби на будь-який смак та уподобання.

Компанія безпосередньо виробляє Хлібобулочні вироби / Пшеничний хліб / Житній хліб / Тостовий хліб / Булочні вироби / Листкові вироби / Здобні вироби / Сухарі пшеничні / Сухарі житні / Кондитерські вироби / Круасани / Печиво / Сушки / Сухарі / Пряники / Піроги / Кекси / Коржі для тортів.

Продукція «Одеський хлібозавод № 4» неодноразово була визнана кращою, як покупцями, так і професіоналами і удостоєна багатьох нагород на міжнародних конкурсах [20].

Джерелом інформації для аналізу є форма «Звіт підприємства по продукції» та «Звіт про основні показники діяльності підприємства».

Для аналізу виробництва продукції в натуральному й вартісному вираженні складемо аналітичну таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз виробництва продукції

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Обсяг продукції в, тис. грн..	132983,8	203348,6	70364,8	34,60
2. Вироблено продукції, т	49838,3	71848,9	22010,6	44,16

Джерело: Сформовано автором

З таблиці видно, що виробництво продукції виросло на 34,6 %. Проаналізуємо структуру випуску продукції в аналітичній таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз структури випуску продукції

Найменування продукції	2021 р		2022 р		Відхилення	
	т	%	т	%	абсол.	відн.
1. Хліб в/г	30392	60,98	49134	68,38	18742	7,4
2. Хліб 1 г.	423,9	0,85	2549	3,55	2125	2,7
3. Хліб житній	13025	26,13	13298	18,51	273	-7,6
4. Булочні вироби	1262,7	2,53	1615	2,25	352	-0,28
5. Здобні вироби	2825,4	5,67	2843	3,96	18	-1,71
6. Бубличні вироби	1280	2,57	1336	1,86	56	-0,71
7. Сухарі	13,5	0,03	66,9	0,09	53	0,06
8. Панірувальні сухарі	262	0,53	441,3	0,61	179	0,08
9. Кондитерські вироби	353,9	0,71	566,6	0,79	213	0,08
Всього	49838	100	71849	100	22011	-

Джерело: Сформовано автором

Далі проаналізуємо фактори, які впливають на зміну обсягу продукції. Складемо аналітичну таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз факторів, що впливають на зміну обсягу продукції

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення		
			Всього	у тому числі за рахунок:	
				обсягу	середньо оптової ціни
1. Обсяг продукції цінах, тис. грн..	69540	98261,6	28721,8	30711,56	-1990,21
2. Виробництво продукції, т	49838	71848,9	22010,6	30711,56	-
3. Середньооптова ціна 1т, грн..	1395,3	1367,61	-27,694	-	-1989,78

Джерело: Сформовано автором

За даними таблиці видно, що обсяг продукції в 2022 році в порівнянні з 2021 роком збільшився на 28721,8 тис. грн.

Для аналізу забезпечення підприємства трудовими ресурсами складемо аналітичну таблицю 2.5. З таблиці видно, що чисельність персоналу основної діяльності збільшилася в 2022 р на 255 чоловік або на 21,2 % у порівнянні з 2021 роком.

Це збільшення відбулося за рахунок збільшення числа робітників на 219 чоловік або 23,3 % та збільшення числа службовців на 36 чоловік або 13,69 %.

Таблиця 2.5

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
ППП, чол. у т.ч.	1203	1458	255	21,20
робітники	940	1159	219	23,30
службовці	263	299	36	13,69
Обсяг продукції, тис. грн.	69539,8	98261,6	28721,8	41,30

Джерело: Сформовано автором

У 2021 році найбільша питома вага в структурі працівників займали основні працівники (73,94 %), допоміжні – 26,06 %. У 2022 році в структурі працівників відбулися позитивні зміни, тому що частка основних працівників збільшилася до 75,75 %, а частка допоміжних зменшилася до 24,25 % у порівнянні з 2010 роком.

У 2022 році на 82 людини звільнено більше, ніж в 2020 році, у тому числі за негативних причин звільнено на 131 чоловік більше. Чисельність звільнених менше, ніж прийнятих, про це свідчить коефіцієнт обороту з прийому, що більше коефіцієнта обороту з вибуття.

Продуктивність праці в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. підвищилася на 10802,85 грн., або 14,6 %. Середньорічна заробітна плата 1 працівника збільшилася на 726,65 грн.. (9,34 %). У 2021 році первинна вартість оборотних фондів (ОФ) збільшилася на 9027 тис. грн.. (29,92 %).

В 2022 р. первинна вартість ОФ збільшилася на 6751,5 тис. грн.. або 17,23 %. Залишкова вартість ОФ в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. збільшилася на 3612,1 тис. грн.. (13,38 %). Розрахуємо коефіцієнти введення, вибуття та приросту ОЗ (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок коефіцієнтів введення, вибуття й приросту ОЗ

Найменування коефіцієнту	Розрахунок	Значення показника	
		2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт введення	$K_{вв} = \frac{ОФ_n}{ОФ_{к.р.}}$ <p>ОФ_{н.} – оборотні фонди, що надійшли; ОФ_{к.р.} – наявність ОФ на кінець року</p>	0,2595	0,1541

Продовження табл.2.6

Коефіцієнт вибуття	$K_{виб} = \frac{ОФ_{виб}}{ОФ_{пр}}$ ОФ _{виб} – оборотні фонди, що вибули; ОФ _{пр.} – наявність ОФ на початок року	0,0379	0,0084
Коефіцієнт приросту ОЗ	$K_{пр} = \frac{ОФ_{н} - ОФ_{виб}}{ОФ_{пр}}$	0,2992	0,1723

Джерело: Сформовано автором

У 2021 р. введені ОФ склали 25,95 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали 3,79 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 29,92 %. У 2022 р. введені ОФ склали 15,41 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали 0,84 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 17,23 %. Зниження коефіцієнта приросту в 2022 році в порівнянні з 2021 роком свідчить про вповільнення процесу відновлення ОФ. Проаналізуємо стан основних фондів.

Таблиця 2.7

Аналіз стану Основних фондів

Показники	2021 р.		2022 р.	
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року
1. Первинна вартість ОФ, тис. грн..	30166,4	39192,6	39192,6	45944,1
2. Знос, тис. грн..	10231,1	12198,2	12198,2	15338
3. Залишкова вартість ОФ, тис. грн..	19935,3	26994,4	26994,4	30606,1
4. Коефіцієнт придатності	0,6608	0,6888	0,6888	0,6662
5. Коефіцієнт зносу	0,3392	0,3112	0,3112	0,3335

Джерело: Сформовано автором

Аналіз структури ОФ основного виду діяльності свідчить, що в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. вартість ОЗ збільшилася на 5170,3 тис. грн.. Вартість ОФ першої групи збільшилася на 1049 тис. грн.. або 7,25 %, а вартість ОФ другої групи збільшилася на 25,26 %, 10,12 % й 3,40 % відповідно. Вартість ОФ третьої групи збільшилася на 116,5 тис. грн.. як в 2021 р., так й в 2022 р. У структурі ОФ найбільшу питому вагу займають машини й устаткування (47 % й 50,79 % відповідно), що характеризується позитивно. У структурі ОФ

основного виду діяльності в 2021 р. у порівнянні з 2022 р. значних змін не відбулося. Основним показником, що характеризує ефективність використання ОФ є фондovіддача. У 2022 р. у порівнянні з 2021 р. показник фондovіддачі підвищився на 0,31, що свідчить про підвищення ефективності використання ОФ. Таким чином, обсяг продукції в 2022 р. підвищився на 28721,8 тис. грн.. у порівнянні з 2021 р. На цю зміну вплинули такі фактори: підвищення показника фондovіддачі на 0,31 призвело до підвищення обсягу продукції на 13196,19 тис. грн.; підвищення середньорічної вартості ОФ на 7888,85 тис. грн.. призвело до збільшення обсягу виробництва на 15177,7 тис. грн. [20].

На якість продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» впливають якість сировини та матеріалів. Управління закупівлями сировини має на меті забезпечити своєчасне виробництво з якісної сировини та задовольнити виробничі потреби. Процес закупівлі включає складання вимог на постачання сировини, вибір оптимального постачальника, оформлення договорів і проведення вхідного контролю якості сировини.

Закупівлю сировини здійснює департамент матеріально-технічного розвитку (МТР). Заявку на поставку сировини наступного місяця начальник відділу управління витратами та ціноутворенням подає до департаменту МТР до 24-го числа поточного місяця.

З 2022 року постачальником борошна є Одеський комбінат хлібопродуктів, раніше постачав Куліндоровський комбінат хлібопродуктів. Усі договори на поставку сировини оплачуються протягом п'яти банківських днів або за фактом. Протягом місяця на головне підприємство надходить 130 тонн борошна, 90 тонн цукру, 25 тонн маргарину, 1 тонна сухого молока, 35 тонн пресованих дріжджів, 10 тонн курячих яєць, 20 тонн рафінованого масла.

Готова продукція доставляється до торговельних точок переважно орендованим транспортом (70%), що включає 80 лоткових автомашин марки «Газель», які розвозять продукцію по місту та прилеглим торговельним

точкам. Інший транспорт є власністю підприємства: лоткові автомашини та спеціалізовані контейнеровози, що використовуються для внутрішнього переміщення готової продукції між заводами, доставки великим споживачам та регіональним клієнтам.

Кожен хлібозавод виробляє різні види продукції. У структурі готової продукції хлібобулочних виробів виділяються такі основні асортиментні групи: хліб в/с «Обідній»; житній хліб «Переяславський», «Дарницький», «Бородінський»; здобні вироби. Необхідність міжзаводських перевезень виникає через те, що підприємство забезпечує повний асортимент продукції у всіх точках відвантаження.

На підприємстві існують три форми розрахунків зі споживачами продукції: передплата (основна форма розрахунків, майже за 90% продукції), оплата за фактом (переважно за кондитерську продукцію), відтермінування платежу (дебіторська заборгованість) – для бюджетних організацій, супермаркетів, оптових покупців. Клієнти можуть здійснювати розрахунки у таких формах:

- 1) перерахування грошей на розрахункові рахунки підприємства;
- 2) оплата готівкою через каси підприємства або банк, що обслуговує підприємство (з банком укладено договір про касове обслуговування покупців). Каси для прийому грошей за готову продукцію розташовані на території головного заводу. Для найбільших клієнтів передбачено укладення додаткових угод на повернення черстої продукції в обсязі, що не перевищує 1% від отриманої продукції за місяць, за ціною 100% від відпускної ціни. З такої продукції виробляються панірувальні сухарі.

Асортимент продукції систематизовано в таблицю 2.8

Таблиця 2.8

«Асортимент щоденного виробництва продукції у тоннах під час
воєнного стану»

Назва виробу	Вага т
1. Обідній хліб	0,9
2. Обідній хліб ЛЮКС всіх видів	0,75
3. Одеський хліб всіх видів	0,85
4. Батон Південний всіх видів.	0,6

Продовження табл.2.8

5. Дарниця хліб сірий всіх видів	0,8
6. Бородинський	0,5
7. Батон нарізний	0,45
8. Плетінка родзинки-горіх	0,3
9. Плетінка мак	0,3
10. Плетінка яблуко	0,3
11. Сухарі-грінки пшеничні	0,2
12. Сухарі-грінки житні	0,2
13. Рогалик Одеський	0,11
14. Булочка «Здобушка»	0,11
15. Лаваш	3 листа
16. Лаваш	5 листів
17. Бублик упакований	0,1
18. Бублик без упаковки	0,1
19. Круасан Одеський шоколад	0,08
20. Батон Потьомкінський нарізаний упакований	0,45
21. Хліб Сімейний	0,45
22. Круасан Одеський горіх	0,08
23. Круасан Одеський полуниця	0,08

Джерело: Сформовано автором

Щодо організаційної структури на підприємстві, то управління підприємством здійснюється за розробленою організаційною структурою, рис 2. 4 «Організаційна структура ТОВ «Одеський хлібозавод №4» [20].



Рис. 2.4 «Організаційна структура ТОВ «Одеський хлібозавод №4»»

Джерело: Сформовано автором

Загальне керівництво підприємством здійснює директор, який несе основну відповідальність за його діяльність. Замісники директора контролюють роботу відділів виробництва, фінансів, збуту та загальних питань, з певними обов'язками, делегованими заступникам. Відповідальність за виконання вимог покладена на всіх заступників підрозділів у межах їх функціональних обов'язків.

Виробничий відділ займається техніко-технологічним забезпеченням, виробничим плануванням та оперативним управлінням діяльністю організації. Ремонтно-будівельний відділ відповідає за оновлення обладнання та підтримання його в робочому стані. Відділ логістики та закупівель здійснює закупівлю матеріальних ресурсів, таких як сировина, матеріали, напівфабрикати, устаткування та комплектуючі.

Планово-економічний відділ розробляє перспективні плани роботи підприємства, веде облік виробництва, звітність та аналіз з виробництва продукції, праці та заробітної плати. Бухгалтерія організовує та веде облік усіх витрат на виробництво, здійснює розрахункові операції з іншими підприємствами, складає звіти та баланси за результатами діяльності. Відділ постачання приймає матеріально-технічні ресурси на склади, контролює їх якість, кількість та стан запасів.

Транспортний відділ забезпечує координацію доставки сировини та матеріалів на підприємство, а також доставки готової продукції до торгової мережі. Відділ продажу та маркетингу займається дослідженням ринку збуту, розробкою маркетингової політики, програм та прогнозів, конкурентної стратегії, просуванням продукції на ринок та обслуговуванням власної мережі фірмових магазинів.

Відділ кадрів здійснює набір та підготовку кадрів, оформлення особових справ персоналу та роботу з підвищення кваліфікації працівників. Служба безпеки та контролю розробляє та впроваджує технологічні процеси, режими виробництва, засоби автоматизації та механізації.

Юридична служба забезпечує зміцнення законності та попередження правопорушень у діяльності підприємства, бере активну участь у правовому забезпеченні заходів щодо прискорення соціально-економічного розвитку, та забезпечує правовими засобами збереження майна підприємства.

За даними з податкових реєстрів України підприємство ТОВ "Одеський хлібо завод №4", перебуває на обліку в органах доходів та зборів, зафіксовано що у реєстрі «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» на 24.04.2022 не має податкового боргу, Чинне свідоцтво ПДВ реєстрі платників ПДВ та відсутня реєстрація в реєстрі неприбуткових установ та організацій.

Для того що б зрозуміти чи має підприємство кошти для вкладання та витрат на реалізацію поточних видів продукції, мати додаткові кошти на розробку, впровадження в управлінський процес та виведення на ринок нових, необхідно розрахувати інвестиційні показники на основі звіту про фінансовий стан підприємства за 2021 та 2022 роки, а також балансу підприємства.

Необхідно розрахувати:

Коефіцієнт фінансової стійкості – індикатор, який показує здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі.

Розраховується коефіцієнт фінансової стійкості за формулою:

$$\text{Коефіцієнт фінансової стійкості} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Сума пасивів}} \quad (2.1)$$

$$2021 \text{ рік: Коефіцієнт фінансової стійкості} = 55686 + 24967 / 253280 = 0,31$$

$$2022 \text{ рік: Коефіцієнт фінансової стійкості} = 58276 + 39573 / 248634 = 0,39$$

Нормативне значення коефіцієнту повинно коливатися від 0,7 до 0,9. Значення нижче свідчить про недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі. У 2022 році сталося збільшення показника, це свідчить про майбутнє налагодження фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансового левериджу - вказує скільки довгострокових позикових коштів використовується для фінансування активів підприємства на ряду з власними коштами. Розраховується за формулою:

$$\text{Коефіцієнт фінансового левериджу} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.2)$$

2021 рік: Коефіцієнт фінансового левериджу = 24967/55686=0,45

2022 рік: Коефіцієнт фінансового левериджу=39573/58276=0,68

Коли значення диференціалу фінансового важеля більше нуля і спостерігається його зростання у динаміці, позитивно розцінюється підвищення коефіцієнту фінансового левериджу, адже це сприяє зростанню рентабельності власного капіталу. У випадках, коли диференціал менший нуля або скорочується у динаміці, позитивно розцінюється зниження коефіцієнту фінансового левериджу. В 2022 році значення збільшилось, отже можна прогнозувати рентабельність власного капіталу.

Чистий оборотний капітал (NWC) характеризує величину оборотного капіталу, який вільний від поточних фінансових зобов'язань. Розрахунок ведеться за формулою:

$$\text{NWC} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}}{\quad} \quad (2.3)$$

2021 рік: NWC=139906-173653=-33747 тис грн.

2022 рік: NWC=128657-150785=-22128 тис грн.

Додатна величина цього показника означає, що підприємство спроможне оплатити за рахунок оборотних активів свої короткострокові фінансові зобов'язання; від'ємне значення – навпаки, що такої можливості підприємство не має. Як бачимо, показники з від'ємним значення, отже не спроможне оплатити за рахунок оборотних активів короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами ($K_{\text{забез VO}}$) – це здатність підприємства фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів. Показник демонструє частку власних оборотних коштів у

сумі оборотних активів компанії. Нормою є значення 0,1 та вище. Значення нижче свідчить про залежність від зовнішніх кредиторів, а високе – про фінансову стійкість та здатність ведення активною діяльності в умовах відсутності доступу до позикових коштів та зовнішніх джерел фінансування.

Знаходиться по формулі:

$$K_{\text{забез}} \text{ BO} = \text{Власні оборотні кошти/Оборотні активи} \quad (2.4)$$

$$2021 \text{ рік: } K_{\text{забез}} \text{ BO} = (55686 - 99696) / 139906 = -0,31$$

$$2022 \text{ рік: } K_{\text{забез}} \text{ BO} = (58276 - 119977) / 128657 = -0,48$$

Значення показника в обох роках вище, а в 2022 змінилося на 0,17, отже свідчить про фінансову стійкість та здатність ведення активною діяльності в умовах відсутності.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу - показник ділової активності, він демонструє ефективність управління власним капіталом компанії. Коефіцієнт розраховується як співвідношення (чистого доходу) до середньорічної суми власного капіталу. Високе значення показника свідчить про ефективне використання капіталу власників.

$$ET = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна сума власного капіталу}} \quad (2.5)$$

$$2022 \text{ рік: } ET = 614108 / (253280 / 2 + 248634 / 2) = 2,44 \text{ тис грн.}$$

Нормативним вважається значення 0,1 і вище. Позитивне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Від'ємне значення показника свідчить, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування та провокує зниження фінансової стійкості.

Коефіцієнт ліквідності – характеризує ту частину короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства, що може бути сплачена за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів, тобто спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську

заборгованість. Теоретичне оптимальне значення цього показника становить приблизно 0,2—0,25. Знаходиться по формулі:

$$K_{\text{ліквід}} = \text{Грошові кошти} / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.6)$$

2021 рік: $K_{\text{ліквід}} = 1695 / 173653 = 0,009$

2022 рік: $K_{\text{ліквід}} = 635 / 150785 = 0,004$

2022 рік був не ефективним, в 2021 близьке значення маємо нестабільне економічне становище, залежність від зовнішнього фінансування.

Результати аналізу фінансового стану ТОВ «Одеський хлібозавод №4» показали, що показники знаходяться на не високому рівні, отже свідчать про неефективне управління підприємством.

2.3. Аналіз забезпечення інноваційної стратегії на підприємстві ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Інноваційна діяльність становить критичну частину функціонування будь-якого підприємства, охоплюючи нововведення як у формі нових або вдосконалених технологій, продуктів, так і у сфері організаційного, управлінського та екологічного вдосконалення. Ефективне впровадження інновацій дозволяє підприємству займати стійкі позиції на ринку, здобувати перевагу над конкурентами та підвищувати його рентабельність.

Реалізація інновацій сприяє збільшенню обсягів виробництва та реалізації продукції, зниженню витрат на робочу силу, покращенню якості продукції та зменшенню собівартості виробництва.

Проведено аналіз позицій України в інноваційному індексі Bloomberg, який включає 7 компонентів для дослідження (див. таблицю 2.9). Ці компоненти включають інтенсивність досліджень та розробок, продуктивність, проникнення високих технологій, концентрацію дослідників, виробництво з доданою вартістю, ефективність вищої освіти та патентну активність.

Таблиця 2.9

Позиції України в Інноваційному індексі Bloomberg протягом 2019-2021 рр.

Роки	Загальний індекс	Інтенсивність досліджень і розробок (витрати на НДДКР по відношенню до ВВП)	Продуктивність	Проникнення високих технологій (частка інноваційних компаній у загальній кількості підприємств)	Концентрація дослідників (кількість науковців на 1 млн жителів)	Виробництво з доданою вартістю (додана вартість виробництва по відношенню до ВВП)	Ефективність вищої освіти (частка випускників ЗВО в загальній кількості випускників освітніх установ)	Патентна активність
2019	46	47	50	32	46	48	21	27
2020	53	54	60	37	46	58	28	25
2021	56	57	57	35	49	57	48	36

Джерело: [31]

Аналіз показав, що протягом 2019-2021 років Україна значно втратила свої позиції в рейтингу інноваційної активності Bloomberg, зазнаючи занепаду на 10 позицій протягом цього періоду. Це зниження було викликане послабленням компонентів цього індексу. У порівнянні з 2019 роком, у 2020 році ситуація погіршилася за всіма параметрами, а в 2021 році порівняно з 2020 роком негативно вплинули на загальний індекс України такі показники як інтенсивність досліджень та розробок, концентрація дослідників, ефективність вищої освіти та патентна активність.

Найменші темпи зниження протягом 2019-2021 років були відзначені в категоріях проникнення високих технологій та концентрації дослідників, де втрата становила 3 позиції. Найвищі темпи зниження, аж на 17 позицій, зафіксовані у сфері ефективності вищої освіти.

Більшість українських науковців вивчають зміни лише у вигляді продуктових і технологічних нововведень, не звертаючи уваги на аспекти, пов'язані з упровадженням нетехнологічних інновацій, таких як нові фінансові інструменти, методи управління підприємством, вплив на споживачів, форми навчання тощо.

ТОВ "Одеський хлібозавод №4", на відміну від підприємств з іноземним капіталом або франшизою, розраховує на державні дотації і не

прагне модернізувати свої методи та засоби інноваційного та маркетингового впливу на ринок та клієнтів.

У багатьох випадках однією з основних перешкод для інновацій є фінансові можливості підприємства, що особливо актуально для ТОВ "Одеський хлібозавод №4", з урахуванням трансформації економіки після 1990 року, коли підприємство розпочало свою діяльність. Іншими частими перешкодами під час впровадження змін є ставлення колективу та відсутність кваліфікованого персоналу.

Серед інших факторів, які стримують процеси розроблення та впровадження нових технологій, експерти також виділяють недостатній розвиток законодавства, дефіцит фахівців у сфері розроблення та впровадження нових продуктів, а також відсутність ефективних методик залучення нових технологій у господарський оборот.

Інноваційна стратегія підприємства є ключовим фактором його довгострокового розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Вона включає в себе впровадження нових технологій, оновлення основних фондів, підвищення якості продукції та ефективності управління.

Місія ТОВ «Одеський хлібозавод №4» - стати провідним виробником продукції з тривалим терміном зберігання та реалізації хліба та хлібопекарської продукції в масштабах по всій Україні. Філософія підприємства полягає у відкритості, повазі, чесній праці єдиної команди, створенні якісного та смачного продукту для всіх споживачів, забезпечувати своє лідерство за рахунок цілковитої реалізації потенціалу всіх співробітників, кожну справу доводити до кінцевої мети.

Виробнича ціль - збільшити власну частку на ринку на 5% за рахунок збільшення потужності виробництва, досліджувати ринок іноземних виробників та покращувати власну рецептуру виготовлення хлібобулочних виробів, бути лідером серед виробників хліба та хлібопекарських виробів середніх масштабів виробництва по всій Україні протягом 5 років.

Кадрова ціль - забезпечувати робітників усіма необхідними умовами, ресурсами для виробництва якісної продукції вчасно та запроваджувати тренінги (наприкінці кожного місяця), нагороджувати колектив преміями в розмірі 2500 грн. Додаткова ціль – проведення навчальних практик для випускників вищих навчальних закладів кожного року з метою майбутнього залучення до співробітництва.

Маркетингова ціль - перевершувати конкурентів за добре розвинутою маркетинговою діяльністю, а саме за такими показниками як: забезпечення доступністю цінової політики та проведення акцій, запуск дегустаційних заходів виробів, проведення маркетингових опитувань щодо споживання продукції та кращого визначення смаків споживача на власній сторінці в соц мережі кожен рік, таким чином поширити культуру споживання.

Фінансова ціль - збільшення прибутку до 30% через просування та розробку нових смаків хлібобулочних виробів, пошук та залучення іноземних інвестицій за рахунок ділових поїздок фахівців кожні 5 років.

Інноваційна ціль – модернізація «7 лінії» з виробництва бубликів, а також придбання нових печей на цій лінії, придбання додаткового обладнання на інші лінії протягом 2 років.

Побудуємо «Дерево цілей» за стратегічними цілями рисунок 2.5



Рис. 2.5. Дерево цілей ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Джерело: побудовано автором

Показник конкурентної сили використовується як індикатор для остаточного визначення позиції підприємства за допомогою матричної моделі методу SWOT (табл. 2.10)

На ТОВ "Одеський Хлібозавод №4" можна запровадити такі тренінги та програми підвищення кваліфікації, щоб покращити навички працівників та підвищити ефективність виробництва:

1. Технічне навчання та обслуговування обладнання: (тренінги з експлуатації та технічного обслуговування нового обладнання. курси з діагностики та ремонту виробничих машин, ознайомлення з новітніми технологіями виробництва хліба.

2. Виробничі технології та інновації: семінари з впровадження нових технологій у виробництво, курси з підвищення якості та безпеки харчових продуктів, вивчення нових методів автоматизації та контролю виробничих процесів.

3. Управління ресурсами та ERP-системи: навчання роботі з ERP-системами для управління ресурсами підприємства, курси з управління запасами та планування виробництва, тренінги з використання ІТ-інструментів для аналізу та прийняття рішень.

4. Маркетинг і продажі: курси з розвитку маркетингових стратегій та просування продукції на ринок, тренінги з управління відносинами з клієнтами (CRM), вивчення новітніх тенденцій у маркетингу та рекламі хлібобулочних виробів.

5. Лідерство та управління персоналом: тренінги для менеджерів середньої та вищої ланки з управління командами, курси з розвитку лідерських якостей та ефективного керівництва., семінари з мотивації та залучення персоналу.

Таблиця 2.10.

«Матриця SWOT-аналіз ТОВ «Одеський хлібозавод №4»»

<p>OT SW</p>	<p>О - можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість конкурувати з більш великими виробниками на вітчизняному ринку 2. Можливість забезпечувати населення продукцією в період воєнного становища за межами Одеси та області. 3. Можливість поєднувати рецептуру власного виробництва з виробниками інших міст 4. Влаштування на роботу біженців в період воєнного становища 5. Виставки та участь в конкурсах за звання кращого виробника хлібопекарської продукції 6. Залучення до навчальної практики студентів закладів вищої освіти 	<p>Т - загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання конкуренції на рівні виробників великих масштабів 2. Воєнне становище в країні та падіння економіки 3. Мода на низькокалорійну продукцію серед молоді 4. Високі ціни на бензин і на газ, а отже логістичні послуги 5. Високі ціни на закупівлю іноземного обладнання 6. Недостатня кількість сировини через закриття підприємств та війни 7. Застаріла стратегія підприємства 8. Експорт зерна за кордон до війни та втрата сировинної бази по всій території країни
<p>S - сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегічно важливий об'єкт, а отже попит на продукцію актуальний у всі часи 2. Лідерство серед малих пекарень та інших малих мереж збуту хлібопекарської продукції та хлібобулочних виробів 3. Безперечна репутація щодо споживання продукції серед населення та відомий виробник на вітчизняному ринку 4. Забезпечення підприємства сировиною вітчизняних виробників 5. Власна лабораторія якості, з першою по Україні визнаною акредитацією 6. Виробництво продукції за старовинною рецептурою в поєднанні з новими стандартами якості 7. Широкий асортимент продукції поза 	<p>SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Просувати продукцію на нові ринки збуту та створити пропозицію збуту продукції в мережі ресторанів чи кафе 2. Вивчати нові сорти та поєднувати до вже розробленої рецептури, а також створювати нові сегменти 3. Здавати в аренду власну лабораторію або співпрацювати з іншими закладами чи виробниками 4. Завоювання частки ринку у конкурентів за рахунок високої якості продукції, розширеного асортименту, активного просування продукції, довіри споживачів, високого іміджу компанії 5. Здавати в аренду власні машини 	<p>ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рестайлінг торгових точок та модернізація упаковки для підвищення конкуренції та зміцнення іміджу 2. Розробка асортименту низькокалорійної продукції 3. Побудова ще одного заводу з більшим масштабом або декілька в майбутньому 4. Розробка нової стратегії підприємства 5. Імпорт деякої сировини з закордону для виробництва 6. Нормалізація поставок сировини з вітчизняних точок напротязі декількох років з майбутньої посівної після війни

<p>воєнного становища 8. Диверсифікована компанія 9. Ліцензії та власний автопарк 10. Велика виробнича потужність та наявність новітньої лінії виробництва</p>		
W - слабкі сторони	WO	WT
<p>1. Підвищення цін на продукцію через інфляцію та війну 2. Значне скорочення асортименту під час воєнного становища 3. Частина вітчизняного обладнання застаріле 4. Слабкий маркетинг та відсутність власного сайту 5. Відсутність інноваційного контролю щодо роботи підприємства та збуту 6. Висока плинність кадрів</p>	<p>1. Добір кадрів, нормування графіку роботи працівників, проведення заспокійливих та мотивуючих тренінгів, бесід в кінці робочого дня через військовий стан 2. Зменшити ціни на весь асортимент поступово та додаючи зниклий асортимент, що допоможе стабілізувати становище 3. Благодійні виставки та продаж продукції і встановлення 10% від продажу на ЗСУ 4. Повне оновлення усього застарілого обладнання 5. Залучення маркетингових спеціалістів та навчання або зміна кадрового персоналу на нових спеціалістів та впровадження</p>	<p>1. Залучення інвесторів 2. Залучення іноземних фахівців чи обміном досвідом в роботі по управлінні та розвитку підприємством</p>

Джерело: побудовано автор

6. Інноваційна діяльність і креативність: тренінги з розвитку інноваційного мислення, курси з креативного підходу до вирішення виробничих завдань, вивчення методів генерування ідей та впровадження інноваційних проєктів.

7. Охорона праці та безпека на виробництві: курси з охорони праці та техніки безпеки на виробництві, навчання з управління ризиками та попередження нещасних випадків., семінари з екологічної безпеки та сталого розвитку.

8. Фінансовий менеджмент та економіка підприємства: курси з управління фінансовими потоками та бюджетування, тренінги з аналізу фінансових звітів та прийняття фінансових рішень., вивчення економічних аспектів виробництва та оптимізації витрат.

Запровадження тренінгів допоможе працівникам ТОВ "Одеський Хлібозавод №4" здобути нові знання та навички, підвищити продуктивність праці та покращити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Тепер можемо побудувати матрицю конкурентного профілю для підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

Матриця конкурентного профілю

Характеристика показника	Назва торгової марки				
	«Київхліб»	«Хлібпром»	«Хлібні інвестиції»	«Форма смаку»	«Одеський хлібозавод 4»
1. Смак	5	4	4	4	5
2. Асортимент	5	4	4	3	5
3. Упаковка	5	5	4	4	4
4. Відомість ТМ	4	4	3	3	4
5. Якість продукції	5	4	4	4	4
6. Ціна	4	3	4	4	4
7. Інноваційність	5	4	4	3	3
8. Потужність виробництва	5	4	4	3	5

Джерело: сформовано автором

«Київхліб» досить велике підприємство з великими потужностями, з інноваційними впровадженням, відмінним смаком, асортиментом тощо. «Одеський хлібозавод 4» має дещо нижчі показники, як і інші потребує

покращення в інноваційному фоні, відомості, в якості тощо. Це більше мотивує не втрачати своєї позиції та намагатися конкурувати і на фоні інших виробників.

Вирішальним кроком у дослідженні, є побудова графіку конкурентоспроможності хлібопекарської продукції лідерів виробників, рис. 2.6 на основі вище застосованих досліджень.

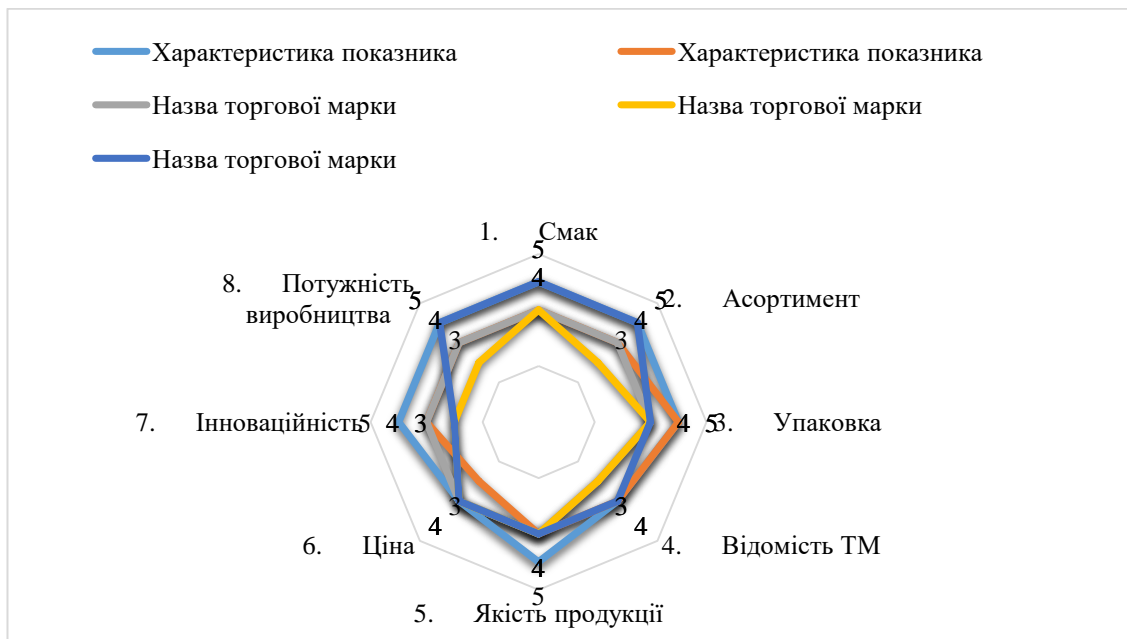


Рис. 2.6 Багатокутник конкурентоспроможності хлібопекарської продукції лідерів виробників

Джерело: побудовано автором

За результатами досліджень було виявлено, що «Київхліб» є лідером на ринку, та його показники значно вищі за показники інших виробників хлібопекарської галузі. Упаковка, смак, та якість мають схожу тенденцію серед всіх виробників з високими показниками. Іншим виробникам треба звернутися та зосередити увагу до таких показників як: відомість, ціна та інновації, потужності тощо. Хоча й лідером за усіма критеріями є «Київхліб», ТОВ «Одеський Хлібозавод 4» має дуже непогані показники серед виробників середніх масштабів виробництва хлібопекарської галузі, а отже спроможне конкурувати та виходити на інші географічні ринки.

Висновки до розділу 2

В розділі 2 «Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища» підприємства ТОВ «Одеський Хлібзавод №4» було проведено комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. На основі зібраної інформації та проведених розрахунків було зроблено наступні висновки:

Підприємство має декілька сильних сторін, таких як висока виробнича потужність, різноманітний асортимент продукції та наявність власного спеціалізованого автопарку. Однак існують проблеми, зокрема фінансова нестабільність, проблеми з покриттям поточних зобов'язань та низька ліквідність.

Існують можливості для розвитку, такі як розширення ринків збуту, запровадження інноваційної стратегії та можливість отримання індивідуальних замовлень. Проте, існують і загрози, такі як неплатоспроможність замовників, посилення державного регулювання та вихід на ринок більш сильних конкурентів.

Отже, підприємство має потенціал для розвитку, але для досягнення успіху необхідно активно працювати над вирішенням внутрішніх проблем та використовувати можливості, які пропонує зовнішнє середовище. Розробка стратегій, спрямованих на покращення фінансової стійкості, розширення ринків збуту та вдосконалення маркетингових стратегій, може допомогти підприємству збільшити конкурентоспроможність та досягти успіху на ринку.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №4»

3.1. Розробка ефективної інноваційної стратегії та її інструментів на підприємстві ТОВ «Одеський Хлібзавод №4»

Процес розробки стратегії включає в себе аналіз та визначення стратегічних напрямків на ринку, які потім реалізуються через різноманітні стратегічні програми та проекти.

Інноваційна мета, що становить частину загальних стратегічних цілей, є бажаним результатом діяльності організації у вигляді конкретного нововведення.

Це нововведення реалізується протягом обмеженого часу з обмеженими ресурсами та спрямоване на якісний (радикальний) розвиток підприємства. Тому визначення інноваційних цілей, які дозволяють зорієнтувати стратегічне інноваційне рішення на виконання конкретних завдань, пов'язаних з діяльністю підприємства, має відбуватися з усвідомленням керівництвом внутрішніх можливостей, які надаються наявним інноваційним потенціалом.

Створення стратегії інноваційного розвитку відбувається на етапі прийняття стратегічних управлінських рішень. Головним завданням стратегічного планування інноваційного розвитку та попереднього планування інноваційних проектів є забезпечення його гнучкості, що включає у себе резервні та альтернативні варіанти дій. Планування і детальний опис альтернативних інноваційних заходів дозволяють вчасно знайти оптимальне рішення.

Отже, при формуванні плану інноваційних заходів необхідно визначити:

- список альтернативних інноваційних заходів;
- витрати ресурсів на реалізацію альтернативних інноваційних заходів;
- можливі втрати у випадку невдачі або відмови від інноваційних заходів.

Також важливо враховувати можливі обмеження та негативні впливи на реалізацію запланованих інноваційних заходів, такі як переривання фінансового потоку, надійність постачальників та конкурентна діяльність.

Управління інноваційним розвитком, орієнтоване на досягнення певних цілей, буде ефективним лише у випадку, коли конкретні стратегічні цілі можуть бути підкріплені реалістичністю їх змісту, тобто орієнтованими на реальне становище організації та довілля у певний момент часу.

Таблиця 3.1.

«Заходи щодо реалізації розвитку підприємства в складі
запропонованої стратегії 2024-2027 рр.»

Заходи на 2024-2027 роки	Термін на виконання
1. Аналіз та складання проєкту по заміні «7лінії»; заміна печей; заміна на «2лінії» розподільника для тіста; придбання виробничих столів; додаткового мілкового інвентарю	До 3 місяців
1.1 Пошук постачальників та інвесторів	До 6 місяців
1.2 Закупівля обладнання, залучення та навчання персоналу на новому обладнанні.	До 3 місяців
2. Набір нового відділу чи добір до існуючого маркетингового відділу нових фахівців/спеціалістів з маркетингу	До 8 місяців
2.1 Створення проєкту разом з технологами щодо розробки та впровадження нових здобних, слоєнних виробів, а також повна модернізація дизайну упаковки зі збереженням власної ТМ та логотипу в кращих сучасних традиціях.	До 1 року
2.2 Впровадження нового виду продукції, модернізація упаковки	До 6 місяців
2.3 Впровадження рекламних заходів щодо просування на засобах масової інформації	До 1 місяця
2.4 Проведення дегустаційних заходів, опитування споживачів тощо та ухвалення рішення	До 3 місяців
3. Поліпшення смакових якостей та максимізація начинки в булочних виробках вже існуючих тощо	До 1 місяця
3.1 Проведення дегустаційних заходів, опитування споживачів тощо, після запропонованих змін та ухвалення рішення	До 3 місяців
4. Тренінги, навчання працівників на території України та закордоном	Кожні 3-5 років
4.1 Застосування нових навичок, здібностей на робочому місці	До 3 місяців
4.2 Проведення опитування серед працівників та зібрання стосовно продуктивності праці після навчання	До 1 місяця
5. Співпраця з іншими компаніями /фірмами щодо збуту продукції	До 5 років
6. Розробка власного кондитерського сегменту	До 6 місяців

Продовження табл.3.1

6.1 Впровадження кондитерського сегменту	До 3 місяців
6.2 Проведення дегустаційних заходів, опитування споживачів тощо, після запропонованих змін та ухвалення рішення	До 1 місяця
6.3 Створення власних кондитерських павільйонів/точок	До 6 міс чи 1 року
7. Пошук спеціалістів нутріціологів та дієтологів та складання проєкту з виробництва низькокалорійного сегменту	До 1 року
7.1 Розробка та впровадження сегменту низькокалорійної продукції	До 6 місяців
7.2 Впровадження рекламних заходів щодо просування на засобах масової інформації	До 1 місяців
7.3 Проведення дегустаційних заходів, опитування споживачів тощо та ухвалення рішення	До 6 місяців
8. Оновлення всіх торгових павільйонів та збільшення за кількістю (за межами міста в т.ч)	До 1-2 років
9. Проєкт з виходу на новий географічний ринок в Україні	До 3 місяців
9.1 Пошук інвестора та співдиректора	До 2-3 років

Джерело: побудовано автором

Для початку впровадження стратегії треба чітко виконувати кожен крок та продумувати подальші дії. Щоб стратегія запрацювала цілком, треба позбавитись «мотлоху», який притупляє виробництво вже працюючого хлібозаводу, а отже зміниться виробнича потужність, зміниться якість, смак та інші показники, на які споживач завжди звертає увагу. Звичайно, якісне обладнання потребує якісного технічного огляду та постійної підтримки, а отже і коштів. Щоб закупити нове обладнання можна співпрацювати з компанією наприклад, «Екомакіна», з продажу та ремонту і обслуговування хлібопекарської галузі. За допомогою цієї іноземної компанії, яка знаходиться в Україні можливо здати все старе обладнання та отримати нове. Доклавши не велику кількість коштів, саме в цьому допоможе інвестор. Необхідно повністю оновити «7лінію» виробництва, закупити приблизно до 3 великих печей, та розподільника для тіста на «2лінії», до 2-3 виробничих столів в залежності від форми. Необхідна поміч з боку інвестора приблизно складе до 10 млн. грн., а отже це цілком дає можливість на реалізацію такого заходу. На мою думку, якщо хлібозавод вдихне в себе «нове життя», то всі витрати окупляться, а старі смаки та якість продукції тільки привабить споживачів та закріпить біля улюбленого виробника.

А також стосовно цін на продукцію, звичайно через впровадження нового сегменту, залучення нової сировини, ціна на продукт буде коштувати дещо більше спочатку, що б окупити свої витрати на її розробку та впровадження. Також цілком зрозуміло, що, споживачі, яким так не вистачало унікального сегменту, а саме низько калорійного хліба, виробів тощо, будуть готові платити за таку новинку, через її унікальність. Конкуренція, мода, технології не полишають нічого більшого, як тільки змінювати щось старе на нове, та цілком створювати щось незвичайне, що не під силу багатьом, а отже намагатися бути конкурентоздатним та стримувати конкурентів в нових ідеях. Бути унікальним, але в поєднанні зі старою рецептурою поновлювати всім улюблені вироби. Шукати, відкривати нові сорти борошна, нові складові, слідкувати за іноземними виробниками, співпрацювати. Впроваджувати та аналізувати, приймати наслідки. Орієнтуватись та пізнавати свого споживача краще ніж в попередні роки, краще за конкурентів.

Стосовно персоналу, звичайно на такому підприємстві працює багато, а саме до 1159 осіб, більшість з них це спеціалісти за 40 років, яким тяжко адаптуватися в умовах мінливого та нестабільного середовища і приймати зміни, але й вони мають досить багато досвіду, за рахунок якого деякі моменти працюють стабільніше та жорсткіше в сучасні часи. Отже, навіть в цьому, підприємству, яке хоче справді мати розвиток та ріст, необхідно шукати нових спеціалістів сучасності, в яких, дещо новий підхід до виробництва тощо. Набір чи добір працівників можна здійснити за рахунок бірж праці або пошуку в маркетингових агенствах, консалтингових компаніях, центрах дієтології/нутриціології тощо. А також напряду співпрацювати з університетами, наприклад залучати до співпраці випускників харчових технологій, гарним прикладом фахівців є - ОНТУ. Керівництво повинно не забувати про навчання, тренінги (як в Україні так і за кордоном), які допоможуть завжди вивчити щось нове з подальшою можливістю використання як в житті так і на робочому місці. Після робочого дня збирати на нараду керівників відділів та дізнаватися про успіхи чи

невдачі своїх підлеглих, мотивувати, та забезпечувати усіма необхідними ресурсами. Тільки в командній та дружній роботі в поєднанні зі сталевим досвідом, високою кваліфікацією, та новими ідеями, добросовістною працею можливий найкращий результат.

Реклама та маркетинг на підприємстві, одна з важливих складових підприємства, від якої залежить відомість продукції, закріплення ТМ на ринку. Підібравши спеціалістів, які побачать «пробіли», помилки, допоможуть тримати та просувати продукцію, встигати за сучасним темпом та ритмом життя - ось, чого справді не вистачає команді ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Старі та прості мотиви упаковки, дизайну тощо, це не просто обгортка «смачної цукерки», зараз це те, від чого підприємство може як виграти так і програти. Різноманіття кольорів, а також, до речі, якщо підійти до цього питання значно глибше, то вивчаючи маркетинг, маркетингологи дійшли висновку, що споживача приваблюють не просто різнокольорова обгортка, але з точки зору психології та маркетингу, існують кольори, на які людина звертає більше уваги, а ніж на сірі не помітні. Близько 85% людей роблять свій вибір на основі кольору. Тригером до конверсійної дії для споживачів найчастіше служать червоний, помаранчевий, чорний та яскраво-синій кольори, вони провокують покупців до придбання такого товару. Наприклад, рекламувати продукцію можна за допомогою телебачення: рекламні ролики на телебаченні «Репортер Одеса», «Думська ТВ онлайн», «Одесса-лайв». Вартість трансляції (100 грн/с), транслявання 3 рази на день, 3 р/тж, з 7.00 до 20.00 – 45с-4500 грн=13500 грн -1 канал, 3 канали = 40500 грн. (табл.3.3). Проведення дегустацій біля самого заводу - стіл 300 грн, та в мережах Сільпо за адресами: (Сільпо), вулиця Генерала Петрова, 51, Героїв Крут 17/1, вулиця Маршала Малиновського, 33, проспект Небесної Сотні, 2, проспект Небесної Сотні, 14д, вулиця Академіка Корольова, 44, Генуезька вулиця, 5, Генуезька вулиця, 24 Б, вулиця Новоціпний Ряд, 2, Семафорний провулок, 4, вулиця Катерининська, 27/1, Єврейська вулиця, 50/1-усього 13 столів = 3900грн, форма на кожного промоутера 150 грн, усього 13 = 1950

грн, з/п з урахуванням ЄСВ промоутерам 6500 грн. Загалом 12350 грн. А також опитування в мережах Інстаграм, Фейсбук - електронні, та на вулиці по районах Одеси.

Пропонуємо виробництво хлібобулочного виробу на цільнозерновій сировині, що є більш поживною ніж виробництво з вищого сорту борошна.

Після розробки проєкту з виробництва низькокалорійного сегменту або калорійно не вмісного, можна перейти до виробництва дієтичної та корисної продукції на основі зміни рецептури звичайної та додаванні сахарозамінників. Виробництво на цільнозерновій сировині більш поживний за вищі сорти. Наприклад, пропонуємо розробити хліб «Дієтичний з додаванням льону» в складі якого: борошно житнє обдирне, вода, закваска житня, насіння льону цільне, сіль.

Тому, обираючи цей напрям, я дійшла висновків, що менш болючішим в майбутньому, коли підприємство закріпиться на старому місці і буде готове до просування та збільшення масштабів виробництва, створення нового. Відкриті, ніким не зачеплені території, маневруючи поруч з конкурентами та зростаючи куди краще, а ніж чекати сильного супротиву чи відбиваючи частки ринку наражаючи своє підприємство на невдачу та банкрутство, підприємство зможе реалізувати та організувати такий проєкт. Тільки коли ТОВ «Одеський хлібозавод №4» буде мати достатньо коштів, ще більший прибуток та інвестора (на це потрібен час), проєкт щодо будівництва та відкриття нових географічних територій буде створений. В такому темпі підприємство, може створити свій альянс та завжди бути сильним конкурентом, маючи багато власних конкурентних переваг.

Підприємство, це не тільки про виробництво продукції, збут та надання послуг, це ще мистецтво керувати, розраховувати дії та передбачати події на майбутнє, які стосуються підприємства та його подальшого життя і те, як втримати його у скрутний час. Тому, запропонована змішана стратегія зможе не тільки підняти підприємство на високі позиції та стати лідером, але й вирішити ряд своїх проблем та зі слабких місць зробити сильні,

перетворити їх у можливості. На жаль, станом на 2024 рік в країні війна та неможливо саме зараз вдатися до такої стратегії, лише після воєнного стану. Так як, досліджуваний об'єкт є стратегічно важливим, то він буде актуальним у всі часи. Як відомо, підприємство має свою стадію життєвого циклу, тому, що б не піти на спад і не збанкрутувати, потрібно лише вдатися до поступових дій «стратегії захисту», а також «стратегії фокусування на товарі» обережно запроваджувати та розморожувати асортимент, зберігати свою позицію та продовжувати працювати. А на час війни необхідно запропонувати заходи, направлені на зниження витрат та виживання підприємства (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Програма заходів ТОВ «Одеський хлібозавод №4» на 2024 рік

Заходи на 2024 рік (за умови військового становища)	Термін на виконання
1. Концентрація на виробництві соц. сортів окремо для волонтерів	Кожен день до кінця військового стану
2. Розробка та впровадження системи знижок отримання хліба соц. сортів для біженців та для малозабезпечених сімей через створення додатку «Допомога для біженців»	До 1 місяця
3. Виробництво нового сегменту Хліб «Дієтичний з додаванням льону»	Виробництво хліба кожен день та реалізація кожен день в залежності від попиту

Джерело: побудовано автором

Також, одним з напрямів забезпечення інноваційного розвитку є впровадження ERP-системи.

Завдання і вимоги сучасного бізнесу потребують постійного аналізу та оновлення бізнес-процесів, а зростання обсягів даних створює потребу в ефективному їх управлінні.

Впровадження системи управління ресурсами підприємства сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості компанії для топ-менеджменту та власників. Це досягається шляхом оптимізації та стандартизації бізнес-процесів за допомогою найкращих світових практик та забезпечення прозорості операційної та фінансової діяльності за допомогою ІТ-інструментів.

Використання ERP-інструментів дозволяє керувати компанією на основі завжди достовірної та актуальної інформації, що допомагає у прийнятті обґрунтованих рішень.

Згідно з APICS (American Production and Inventory Control Society), термін «ERP-система» означає методологію ефективного планування та управління всіма ресурсами підприємства, необхідними для здійснення продажів, виробництва, закупівель і обліку при виконанні замовлень клієнтів у сферах виробництва, дистрибуції і надання послуг.

Мету, сутність та ефективність системи представимо у вигляді таблиці (Табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Мета, сутність та ефективність ERP-системи

Мета	Сутність	Ефективність
Покращення управління ресурсами підприємства та підвищенні ефективності його роботи.	Оптимізація бізнес-процесів, автоматизацію управління внутрішніми та зовнішніми процесами з використанням сучасних інформаційних технологій та IT-інструментів	Підвищення конкурентоспроможності компанії шляхом оптимізації та автоматизації ключових процесів підприємства, що призводить до покращення якості продукції та послуг, підвищення задоволеності клієнтів, збільшення ефективності виробництва та зменшення витрат на операційні процеси.

Джерело: Сформовано автором

Вартість впровадження ERP-системи не завжди компенсується зростанням прибутку компанії. Однак існують певні переваги та недоліки, які необхідно враховувати. Недовіра власників компаній та опір департаментів можуть ускладнити процес впровадження.

Недостатнє інвестування в навчання персоналу та проблеми сумісності з іншими системами також можуть виникнути.

Незважаючи на це, впровадження ERP-системи є розумним кроком, який допомагає підвищити ефективність управління та інвестиційну привабливість компанії.

Для ефективного здійснення інноваційного розвитку та описаних проєктів, на підприємстві повинна бути впроваджена ефективна система мотивації співробітників.

Основні методи стимулювання персоналу для розробки і впровадження нововведень на підприємстві включають:

1) фінансові заохочення - надання бонусів, премій, а також участь у прибутку від успішних інноваційних проєктів;

2) забезпечення можливостей для самореалізації - створення сприятливого середовища для самостійної роботи над ідеями та проєктами, надання можливостей для професійного розвитку та навчання;

3) визнання та похвала - встановлення системи відзнак, нагород та грамот за внесок у розробку та впровадження нововведень;

4) кар'єрний розвиток - пропозиція можливостей для кар'єрного зростання, зокрема, зміщення на вищі посади або надання нових обов'язків у зв'язку з успішною інноваційною діяльністю;

5) створення командної культури - заохочення співпраці та взаємодії між різними відділами та працівниками для спільної розробки та впровадження нововведень;

6) гнучкі робочі умови - надання можливості працювати в гнучкий графік, робота з дому або в інших комфортних умовах, що сприяє творчому процесу.

Ці методи допомагають створити стимулююче середовище, яке мотивує персонал до активної участі у розробці та впровадженні нововведень на підприємстві.

3.2. Економічне обґрунтування впровадження інноваційної стратегії на підприємстві ТОВ «Хлібзавод №4» в сучасних умовах

Захід 1. Не дивлячись на основне виробництво продукції яке здійснює ТОВ «Одеський хлібзавод №4», допомагати та працювати на благодичність

на час військового стану також впливає на підприємство та його майбутнє. Виготовляючи хліб соціальних сортів для волонтерів, а в подальшому вже допомога для ЗСУ, ТРО тощо, підприємство може зміцнити свою позицію, здобути ще більшу довіру від споживачів, закріпити імідж, здобути лояльність та просто зробити добру та необхідну справу в тяжкий час для країни. Реалізувати таких захід можливо за допомогою волонтерів, які постачають спеціально для заводу усю необхідну сировину, а отже завод нічого не втрачає і тільки залишається в гарному становищі продовжуючи свою роботу, навіть затрати на паливо здійснюються з боку волонтерів. Реалізується хліб таких видів соц сортів як: хліб Обідній, хліб Одеський, хліб Південний, хліб Дарниця. Приблизна кількість виготовляємої продукції разом складе до 70 тонн.

Захід 2. Для того що б допомогти людям з малозабезпечених сімей та біженцям, достатньо запропонувати та розробити систему знижок на самому підприємстві за допомогою штрих-кодів на смартфонах, через розроблений додаток «Допомога для біженців». Спеціалісти з відділу маркетингу, можуть розробити простий та корисний додаток, в якому потрібно зареєструватися та вийти підтверджуючи свою особу, надати інформацію про переміщення та підтвердження статусу біженства і подати заявку на «електронну знижку». Після отримання сповіщення про розгляд заявки, треба буде перейти за посиланням та зберегти отримані знижки. При відвідуванні магазинів будь-яка особа, яка отримала знижку може просканувати товар за допомогою штрих-коду на касі та отримати за низькою ціною необхідний товар. Знижка до 50% на будь-яку продукцію від виробника ТОВ «Одеський хлібозавод 4».

Захід 3. Виробництво хлібу «Дієтичний з додаванням льону».

Сучасні тенденції формування здорового раціону харчування диктують необхідність створення нових харчових продуктів з підвищеною біологічною і фізіологічною цінністю. Одним із шляхів забезпечення здорового харчування є збагачення базових продуктів відсутніми функціональними інгредієнтами рослинної сировини (харчовими волокнами, поліненасиченими жирними

кислотами, вітамінами, мінеральними речовинами та ін.). Таким перспективним видом рослинної сировини є насіння льону, а базовим продуктом для збагачення - хлібобулочні вироби, які є традиційним продуктом харчування населення України.

Льон - одна з перспективних сільськогосподарських культур, що має наукове і практичне значення у виробництві продуктів харчування загального та спеціалізованого призначення, в тому числі БАД до їжі. Підвищений інтерес до лляного насіння обумовлений вмістом в ньому фізіологічно активних компонентів.

Реалізацію нового хлібу «Дієтичний з додаванням льону» можна буде здійснювати через такі мережі, як: «АТБ-Маркет», «Сільпо», гіпермаркет «Фоззі», «Таврія В», «Обжора», «Копійка», «Сантім» та магазини роздрібною торгівлі.

Почнемо побудову елементів необхідних для організаційно-економічного механізму, який підвищить конкурентоспроможність підприємства з розробкою планового заходу «Захід 3. Виробництво нового сегменту «Хліб дієтичний з додаванням льону»

В умовах сучасного ринку, де споживачі стають все більш вибагливими та орієнтованими на якісні продукти, виникає потреба у виробництві продуктів, які б задовольняли не лише смакові вподобання, а й були корисними та натуральними. Враховуючи ці тенденції, і пропонується новий вид продукції – хліб «Дієтичний з додаванням льону».

Бізнес-ідея полягає у виробництві та реалізації традиційного українського хліба, але з використанням сучасних технологій та натуральних інгредієнтів. Продукт орієнтований на споживачів, які цінують традиційні рецепти, натуральність та високу якість продуктів харчування. Основна мета – задовольнити попит на здоровий та смачний хліб, який відповідає сучасним стандартам якості.

Основна мета – задовольнити попит на здоровий та смачний хліб, який відповідає сучасним стандартам якості. Здоровий натуральний продукт,

традиційний смак, висока харчова цінність, відсутність штучних добавок та консервантів. Енергетична цінність 300 ккал на 100 г. Смакові якості - хрустка скоринка, м'яка та ароматна м'якушка, традиційний український смак, післясмак льону. Зовнішній вигляд - округла форма, золотисто-коричнева скоринка. Розфасовка - ваговий продукт або фасування 300 г. Термін зберігання - до 5 діб у прохолодному сухому місці.

Для виготовлення хлібу «Дієтичний з додаванням льону» використовуються лише якісні та натуральні інгредієнти:

- борошно житнє обдирне;
- вода;
- закваска житня;
- насіння льону цільне;
- сіль.

Виробництво хлібу «Дієтичний з додаванням льону» включає декілька етапів:

Підготовка інгредієнтів: ретельний відбір і підготовка всіх інгредієнтів.

1. Замішування тіста: використання сучасного обладнання для рівномірного замішування тіста, забезпечуючи необхідну консистенцію.
2. Ферментація: натуральна ферментація тіста, що надає хлібу характерний смак та аромат.
3. Випікання: випікання хліба при оптимальній температурі для досягнення ідеальної скоринки та м'якушки.
4. Охолодження та пакування: охолодження готового продукту та пакування у екологічно чисті матеріали для збереження свіжості.

Конкурентні переваги:

- Натуральний склад: використання тільки високоякісних натуральних інгредієнтів без штучних добавок та консервантів.
- Традиційний рецепт: дотримання старовинних українських рецептів, що забезпечує автентичний смак та аромат.

- Високоякісна сировина: вибір найкращого пшеничного борошна вищого ґатунку та інших компонентів.
- Сучасні технології: використання новітнього обладнання та методів виробництва для забезпечення стабільної якості продукту.
- Екоупаковка: використання екологічно чистих паперових пакетів, що сприяє збереженню навколишнього середовища.
- Оптимальна ціна: продукт доступний за ціною, що робить його привабливим для широкого кола споживачів.

Переваги впровадження:

- впровадження нового виробу дозволить збільшити доходи підприємства, що позитивно вплине на його фінансові показники;
- продукт відповідає сучасним тенденціям ринку, де споживачі віддають перевагу традиційним та якісним продуктам;
- унікальний продукт дозволить підприємству виділитися серед конкурентів і зайняти значну частку ринку;
- виробництво традиційних українських продуктів сприятиме збереженню культурної спадщини та підвищенню національної самосвідомості.

Таблиця 3.4

Опис бізнес-ідеї

Зміст ідеї	Напрямки застосування	Вигоди для користувача
<p>Виробництво хлібу «Дієтичний з додаванням льону» - це різновид хліба, який збагачений насінням льону, що надає йому додаткового смаку та поживності. Насіння льону - це багате джерело клітковини, омега-3 жирних кислот, білка й антиоксидантів. Воно також має в'язучі властивості та здатність утримувати вологу, що може надавати хлібу м'якості та зберігати його свіжість. Насіння льону додає хлібу легких горіхових нот і ніжного аромату. Хліб злегка солодкий, але його смак не надто яскраво виражений, щоб насіння льону залишалось головним акцентом. Цей хліб багате джерело клітковини, здорових жирів і білка, що робить його корисним для харчування. Хліб із</p>	<p>Ринок хліба і хлібобулочних виробів. Щоденне споживання в домашніх умовах, використання у ресторанах та кафе, продаж у продуктових магазинах та на ринках.</p>	<p>Здоровий натуральний продукт, традиційний смак, висока харчова цінність, відсутність штучних добавок та консервантів.</p>

насінням льону можна використовувати для приготування бутербродів, тостів, грильязу та інших страв. Він також може бути спожитий як самостійна страва з маслом, джемом або медом.		
---	--	--

Джерело: Сформовано автором

Таблиця 3.5

Визначення сильних, слабких та нейтральних характеристик ідеї бізнес-плану

Техніко-економічні характеристики ідеї	(потенційні) товари/концепції конкурентів			W (слабка сторона)	N нейтральна сторона)	S (сильна сторона)
	ТОВ «Одеський Хдібзавод №4», грн./кг	«Київхліб», грн./кг	«Форма, смаку» грн./кг			
1.Ціна,грн.	43	54	40	-	Середня ціна	-
2. Якість сировини	Житнє борошно	Пшеничне	Пшеничне	-	-	Висока
3. Зовнішній вигляд упаковки	середня	висока	висока	-	Стандартна упаковка, зручна для споживача	Екоупаковка
4.Добавки	Насіння льону	Без добавок	Без добавок	-	Малий термін зберігання	Корисний

Джерело: Сформовано автором

Розраховуємо ємність цільового ринку по нормі споживання (формула 3.1).

Визначаємо власну частку ринку та обґрунтовуємо ціну пропонованого продукту.

$$ПМР = \text{Чисельність} _ \text{населення} _ \text{у} _ \text{регіоні} * (1 - \text{ЧНР}) * \text{ЧОДД} * \text{СДНСП} * 360 \quad (3.1)$$

Де, ПМР – потенційна місткість ринку регіону в цілому за рік в натуральних одиницях виміру;

ЧНР – частка в загальній чисельності населення регіону осіб, які ні за яких обставин не можуть бути споживачами продукту;

ЧОДД – частка в загальній чисельності населення регіону осіб, які мають достатній дохід для придбання продукту;

СДНСП – середньодобова норма споживання продукту в натуральних одиницях виміру;

Рекомендована норма вживання хлібу та хлібобулочних продуктів 277 г на добу.

$$\text{ПМР} = 2\,350\,571 \cdot (1 - 0,1) \cdot 0,8 \cdot 0,000277 \cdot 360 = 168767,2\text{т}$$

Визначаємо очікуваний обсяг збуту пропонованого нового продукту в натуральному і грошовому виразі по роках реалізації інвестиційного проекту

Моя прогнозована ціна за 1 кг – 26,6 грн/кг

Результати надаються у вигляді табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Програми виробництва і збуту хлібу «Паляниця»

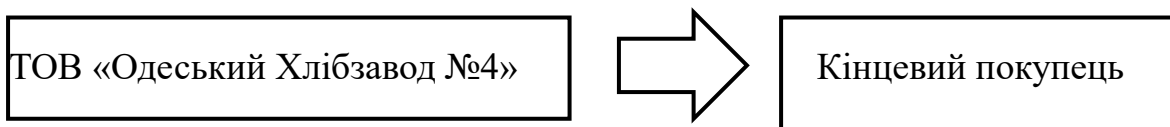
Сегмент цільового ринку	Прогнозована оптова ціна підприємства, грн.	Обсяг збуту, т	Виручка від реалізації тис. грн.
Одеса та Одеська область	26,6 грн./кг	2385	63441

Джерело: Сформовано автором

Також, було прийняте рішення щодо можливих каналів збуту продукції (рисунок 3.1).

Ми будемо користуватися прямим та непрямим каналами збуту, а якщо точніше каналом нульового та першого рівня.

Канал збуту 0 рівня



Канал збуту 1 рівня

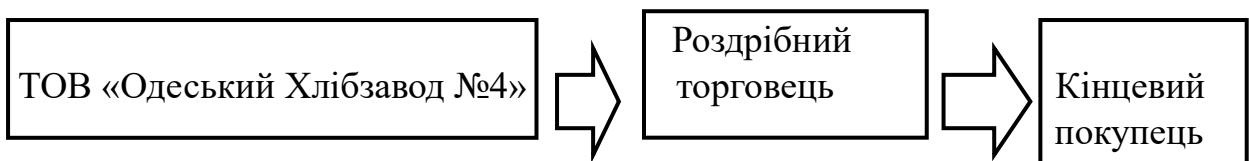


Рис. 3.1. Канали збуту на ТОВ «Одеський Хлібзавод №4»

Джерело: побудовано автором

Пропонується заходи щодо формування попиту і стимулювання збуту продукту, і розраховується відповідний бюджет рекламних заходів(табл.3.7).

Таблиця 3.7.

Бюджет маркетингових засобів щодо просування продукції

Заходи	Витрати, грн.
1. Трансляція відео роликів на телебаченні	48081
2. Проведення дегустацій з презентацією торгової марки	75081
3. Паперова рекламна продукція (буклети, листівки, наклейки)	2000
Всього	125162

Джерело: Сформовано автором

Висновок: Ми будемо одноразово користуватися рекламою, витрати на маркетингові заходи будуть враховані в загальних витратах. Витрати на маркетингові заходи становлять 125,162 тис. грн.

Інвестиції в основні фонди (ІСоф), необхідні для впровадження бізнес-плану включають витрати, наведені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

Структура і сума інвестицій в основні фонди

Структура інвестицій	Порядок розрахунку	Сума, тис. грн.
1. Придбання і монтаж технологічного обладнання додаткова піч «MELANI LUX 105/80/312/68PPR-E»	$I_{овф} = ВБР + I_{об}$ де ВБР – вартість будівельно-монтажних робіт; I _{об} – інвестиції на придбання обладнання. $I_{об} = Ц_о + Т_в + М_о$ де Ц _о – ціна придбання нового обладнання; Т _в – транспортно-складські витрати, приймаємо рівними до 1% від Ц _о ; М _о – вартість монтажних робіт, визначаємо, укрупнено в розмірі до 2,8 % від Ц _о	$I_{об} = 801,49 + 30,45$
Разом		831,94

Джерело: Сформовано автором

Загальна сума інвестицій на основні фонди: 831,94 тис. грн.

Для впровадження у виробництво нової продукції, підприємство повинне мати певну суму оборотних коштів. Розрахунок необхідного обсягу інвестицій на оборотні кошти здійснюється за формулою:

$$I_{ок} = Н_{вз} + Н_{нв} + Н_{гп} \quad (3.2)$$

Де, Нвз – норматив оборотних коштів у виробничих запасах (на сировину, матеріали, паливо);

Ннв – норматив оборотних коштів за незавершеним виробництвом;

Нгп – норматив оборотних коштів на залишки готової продукції на складі підприємства.

$$I_{ок} = 549,315 \text{ тис. грн.}$$

Норматив оборотних коштів у виробничих запасах (на сировину, матеріали) визначуваний по формулі:

$$НВ.3.i = В_{мрі} * NMP_i \quad (3.3)$$

де $V_{мрі}$ – витрати і-го виду матеріальних ресурсів (у грошовому виразі) на добовий випуск продукції, грн. (підприємство працює 264 дн. на рік);

NMP_i – норма запасу і-го виду матеріальних ресурсів, днів.

$$НВ.3.i = 24414 \text{ грн.} * 22,5 \text{ діб} = 549,315 \text{ тис. грн.}$$

Норма запасу і-го виду матеріальних ресурсів (NMP_i) розраховують за формулою:

$$NMP_i = 0,75 * t_{Пості} \quad (3.4)$$

де $t_{Пості}$ – планований інтервал часу між двома наступними постачаннями і-го виду матеріальних ресурсів, днів.

Розрахунок обігових коштів для створення запасів і матеріалів доцільно виконувати у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок оборотних засобів для створення запасів і матеріалів

Сировина і матеріали	Витрати матеріальних ресурсів на 1 т продукції, грн.	Періодичність постачання, діб	Норматив оборотних коштів у запасах, тис. грн.
Сировина і основні матеріали			
Борошно житнє обдирне	10 136,79	11,25	114,03
Закваска житня	404,84	11,25	4,55
Сіль	15,64	11,25	0,18
Вода	57,82	11,25	0,66
Допоміжні матеріали			
Насіння льону цільне	25,85	67,5	1,75
Разом			121,17

Джерело: розраховано автором

1. Борошно пшеничне:

$$V_{\text{мрі}} = 814,2 \text{ кг/т} * 12,45 \text{ грн.} = 10\,136,79 \text{ грн.}$$

$$N_{\text{мрі}} = 0,75 * 15 \text{ діб} = 11,25 \text{ діб}$$

$$H_{\text{в.з.і}} = 10\,136,79 \text{ грн.} * 11,25 \text{ діб} / 1000 = 114,03 \text{ тис. грн.}$$

2. Насіння льону цільне:

$$V_{\text{мрі}} = 1,1 \text{ кг} * 23,5 \text{ грн.} = 25,85 \text{ грн.}$$

$$N_{\text{мрі}} = 0,75 * 90 \text{ діб} = 67,5 \text{ діб}$$

$$H_{\text{в.з.і}} = 25,85 \text{ грн.} * 67,5 \text{ діб} / 1000 = 1,75 \text{ тис. грн.}$$

Норматив оборотних коштів по незавершеному виробництву визначають у тих випадках, коли тривалість виробничого циклу перевищує одну добу. Його розраховують за формулою:

$$H_{\text{нв}} = C_{\text{в}} * t_{\text{Ц}} \quad (2.4)$$

де $t_{\text{Ц}}$ – тривалість виробничого циклу, днів;

$C_{\text{в}}$ – виробнича собівартість добового випуску продукції, грн.

$$H_{\text{нв}} = 365 * 121,17 = 44\,227,95 \text{ грн.} / 1000 = 44,23 \text{ тис. грн.}$$

Норматив оборотних коштів по незавершеному виробництву визначають у тих випадках, коли тривалість виробничого циклу перевищує одну добу. Його розраховують за формулою:

$$H_{\text{нв}} = C_{\text{в}} * t_{\text{Ц}} \quad (3.5)$$

де $t_{\text{Ц}}$ – тривалість виробничого циклу, днів;

$C_{\text{в}}$ – виробнича собівартість добового випуску продукції, грн.

Норматив оборотних коштів на залишки готової продукції розраховують при необхідності зберігання продукції на складах підприємства впродовж двох і більше діб виходячи з умов збуту. Він визначається за формулою:

$$H_{\text{гп}} = C_{\text{в}} * t_{\text{зб}} \quad (3.6)$$

де $C_{\text{в}}$ – виробнича собівартість добового випуску продукції, грн.;

$t_{\text{зб}}$ – планований середній час зберігання продукції (час комплектування транспортної партії), днів.

Тривалість виробничого циклу становить не більше 1 доби, тому норматив оборотних коштів по незавершеному виробництву не визначаємо. Зберігання продукції на складах підприємства не перевищуватиме двох і більше діб, тому норматив на залишки готової продукції не визначаємо.

Висновок: Сума інвестицій, яка є необхідною для впровадження нашого бізнес-плану становить 1078,272 тис. грн.

Інвестиції в основні фонди становлять 831,94 тис. грн.

Інвестиції в оборотні кошти становлять 121,17 тис. грн.

Інвестиції на маркетингові заходи становлять 125,162 тис. грн.

Розраховуємо повну собівартість продукції, визначаємо розмір прибутку виробництва хлібу «Дієтичний з додаванням льону».

Кінцевою метою розрахунку собівартості є визначення повної собівартості продукції, яка виробляється за кожним послідуєчим роком.

Повна собівартість розраховується за статтями:

- сировина і основні матеріали;
- допоміжні матеріали;
- паливо і електроенергія на технологічні цілі;
- основна и додаткова заробітна плата;
- єдиний соціальний внесок;
- амортизація обладнання основного виробництва;
- загальновиробничі витрати;
- адміністративні витрати;
- витраті на збут;
- інші операційні витрати.

Розрахунок витрат за першим трьом статтям зводиться у табл. 3.10 та виконується на основі нормативів, цін та тарифів.

Таблиця 3.10

Розрахунок витрат на сировину і допоміжні матеріали, паливо і електроенергію на технологічні цілі

Статті витрат	Од. вим.	Норма витрат на 1т	Ціна од. продукції, грн.	Витрати на 1 тис. тон, грн.	Повні витрати на річний обсяг виробництва, тис. грн
1	2	3	4	5 = 3x4	6 = 5*Q _{рiч}
1. Сировина і основні матеріали					
Борошно житнє обдирне	Кг/т	814,2	12,45	10 136,79	24176,24
Закваска житня	Кг/т	71,4	5,67	404,84	965,54
Сіль	Кг/т	9,2	1,70	15,64	37,31
Вода	Кг/т	4,9	11,8	57,82	137,91
сироватка					
Разом				10 615,09	25317,0
2. Допоміжні матеріали					
Насіння льону цільне	кг	1,1	23,5	25,85	61,65
Разом				25,85	61,65
3. Паливо і електроенергія на технологічні цілі					
Електроенергія	кВт ч/т	240	10,86	2606,4	6216,3
Пара	Кг/т	15	21,1	316,5	754,85
Разом				2922,9	6971,15

Джерело: розраховано автором

Загальна сума витрат на сировину і допоміжні матеріали, паливо і електроенергію на технологічні цілі на річний обсяг виробництва (2385т):

$$25317 \text{ тис. грн.} + 61,65 \text{ тис. грн.} + 6971,15 \text{ тис. грн.} = 32349,8 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок витрат за останніми статтями собівартості виконується виходячи з розрахунку на річний обсяг продукції.

Основна і додаткова заробітна плата.

Розрахунок річної основної і додаткової заробітної плати основних виробничих робочих виконується за формулою:

$$\text{ОДЗ} = Ч * \text{СЗП} * 12 * 1,5 \quad (3.1)$$

$$\text{ОДЗ} = 7 \text{ чол.} * 6560 \text{ грн.} * 12 * 1,5 = 826,56 \text{ тис. грн.}$$

де Ч – чисельність робочих; СЗП – середня заробітна плата; 12 – кількість місяців праці за рік; 50 % – додаткова заробітна плата.

Єдиний соціальний внесок визначається відповідно до встановлених відсотків від величини основної і додаткової заробітної плати – 22 %

$$\text{Ссоц.відр} = \text{ОДЗ} \times 0,22$$

$$\text{Ссоц.відр} = 826,56 \times 0,22 = 181,84 \text{ тис. грн.}$$

Амортизаційні відрахування 20 % від вартості обладнання основного виробництва .

$$860\,000 \times 0,20 = 206,4 \text{ тис. грн.}$$

Загальновиробничі витрати розподіляються пропорційно ОДЗ і становлять 35 % від ОДЗ

$$826,56 \times 0,35 = 289,29 \text{ тис. грн.}$$

Витрати за статтями «Адміністративні витрати», «Витрати на збут», «Інші операційні витрати» розподіляються пропорційно виробничій собівартості хліба «Дієтичний з додаванням льону».

$$\text{Адміністративні витрати} = 15067,93 \times 8,68 / 100 = 1308,23 \text{ грн.}$$

$$\text{Витрати на збут} = 15067,93 \times 20,22 / 100 = 3046,19 \text{ грн.}$$

$$\text{Інші операційні витрати} = 15067,93 \times 18,1 / 100 = 2733,41 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.11

Розрахунок собівартості продукції за калькуляційними статтями, 1 т

Статті калькуляції	Сума, грн.
Сировина і основні матеріали	10 615,09
Допоміжні матеріали	25,85
Паливо і електроенергія на технологічні цілі	2922,9
Основна і додаткова заробітна плата	826,56
Єдиний соціальний внесок	181,84
Амортизація обладнання основного виробництва	206,4
Загальновиробничі витрати	289,29
Виробнича собівартість	15067,93
Адміністративні витрати	1308,23
Витрати на збут	3046,19
Інші операційні витрати	2733,41
Повна собівартість	22155,76

Рентабельність хліба «Дієтичний з насінням льону» - 20%

$$\text{Ціна 1т} - 22155,76 \times 1,2 = 26586,9 \text{ грн.}$$

$$\text{Виручка річна: } 26586,9 \times 2385 = 63409,8 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок прибутку наводять у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок прибутку

Показник	Сума
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	63409,8
Поточні витрати, тис. грн.	52841,5
Прибуток, тис. грн.	10568,3
Рентабельність продукції, %	20

Джерело: сформовано автором

Річний обсяг прибутку складає 10568,3 тис. грн., тоді рентабельність становить 20%.

Необхідно провести розрахунки: прибутку від впровадження випуску нової продукції, податку на прибуток, чистого прибутку, чистого прибутку після виплати % за кредит. чистих грошових надходження, термін окупності інвестицій, чистого приведеного доходу, індексу доходності.

При виконанні розрахунків приймають такі вихідні дані.

1. Ставку дисконтування, яку використовують при розрахунках ЧПВ, приймають на рівні 30 %. Коефіцієнт дисконтування розраховується для кожного року за формулою:

$$KD = \frac{1}{(1+d)^n} \quad (3.5)$$

$$KD = 1/(1+0,3)^1 = 0,769$$

d – ставка дисконтування;

n – термін реалізації проєкту (змінюється кожного року).

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів наводять у табл.

3.13

Таблиця 3.13

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів,
тис. грн.

Показники	Роки	
	1-й	2-й
Виручка від реалізації	63409,8	63409,8
Поточні витрати	52841,5	52841,5
Амортизаційні відрахування	206,4	206,4
Оподаткований прибуток	10568,3	10568,3
Податок на прибуток 18%	1902,3	1902,3
Чистий прибуток	8666,0	8666,0

Продовження таблиці 3.13

Чисті грошові надходження	8872,4	8872,4
Коефіцієнт дисконтування	0,769	0,592
Чистий приведений дохід	6822,88	5252,46
Чистий приведений дохід накопичуваним підсумком	6822,88	12075,34

Джерело: розраховано автором

Одним з основних показників економічної оцінки інвестиційних проєктів є показник чистого приведенного доходу (ЧПД). Чистий приведений дохід – це різниця між приведеним до теперішньої вартості суми чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проєкту та сумою інвестованих витрат на його реалізацію. Розрахунок чистого приведенного доходу проводиться за формулою:

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} - \text{ІС} \quad (3.7)$$

де

ІС – стартові інвестиції;

$\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i}$ – сума чистих грошових надходжень, дисконтованих

впродовж n-лет;

ІС= 1078,272 тис. грн.

ЧПД = 12075,34 - 1078,272 = 10997,1 тис. грн.

Якщо ЧПД > 0, то це означає, що в результаті реалізації проєкту прибутковість підприємства підвищується та проєкт вважається прийнятним.

Наступний показник, який використовується для оцінки економічної ефективності, – це індекс доходності (ІД). Індекс доходності – відношення суми чистих грошових надходжень до розміру вкладених інвестицій. Цей показник тісно пов'язаний з ЧПД: якщо ЧПД позитивний, то ІД > 1, і навпаки. Таким чином, якщо ІД > 1, то проєкт є ефективним, а якщо ж ІД < 1, – неефективним. Розрахунок індексу доходності проводиться за формулою:

$$\text{ІД} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i}}{\text{ІС}} \quad (4.4)$$

де ІС – стартові інвестиції; ЧГН_i – чисті грошові надходження в і – року, які будуть отримані завдяки інвестиціям.

$$ІД = 12075,34 / 1078,272 = 11,2$$

Один з найбільш використовуваних показників привабливості інвестиційного проекту є термін окупності інвестицій. Індекс дохідності це – період (вимірюваний в місяцях, кварталах або роках), починаючи з якого початкові інвестиції, пов'язані з проектом, покриваються сумарними доходами від його здійснення. Розрахунок терміну окупності інвестицій доходу проводиться за формулою:

$$ТОІ = \frac{ІС}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{серед}}} \quad (4.5)$$

де:

$$\frac{ІС}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{серед}}} \text{ – середня сума чистого грошового потоку за період}$$

часу прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

$$ТОІ = 1078,272 \text{ тис. грн.} / (12075,34 \text{ тис. грн.} / 2 \text{ р.}) = 0,2 \text{ р.}$$

Висновок: показник чистого приведенного доходу складає 10997,1 тис. грн. Індекс прибутковості становить 11,2. Термін окупності інвестицій складає 0,2 р., наш бізнес-план є дуже ефективним і швидко окупиться, тому є сенс інвестувати у «Виробництво хліба «Дієтичний з додаванням льону».

Висновок до 3 розділу

Отже, для розвитку ТОВ «Одеський хлібозавод №4» було проведено ряд досліджень, таких як: визначення стратегічних цілей, визначення конкурентоспроможності продукції; розгляд сильних та слабких сторін, можливостей тощо, які допомогли визначитися з обраною інноваційної стратегією в поєднанні з декількома іншими як на час військового

становища, так і запропоновано багато заходів щодо майбутнього розвитку та конкурентоспроможності підприємства після війни.

На мій погляд, кожен захід, який може бути залучений в даному випадку, необхідно обережно розраховувати та впроваджувати. Чітко спостерігати за змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, а також за ситуацією в країні, економічним становищем.

Економічні показники: показник чистого приведенного доходу складає 10997,1 тис. грн. Індекс прибутковості становить 11,2. Термін окупності інвестицій складає 0,2 р., тому є сенс інвестувати у виробництво хліба «Дієтичний з додаванням льону».

ВИСНОВОК

Однією з ключових складових інноваційної стратегії є постійне оновлення технологій, виробничих процесів та продуктів, що сприяє підвищенню ефективності виробництва та забезпечує конкурентні переваги. Також важливою є інвестиційна активність у науково-дослідну роботу та розвиток кадрового потенціалу, що дозволяє підприємству розробляти та впроваджувати інноваційні рішення.

У сучасних умовах, коли швидкість змін у бізнесі постійно зростає, важливою стає гнучкість і адаптивність інноваційної стратегії. Підприємства повинні бути готові до швидкої реакції на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, використовуючи стратегічне управління та аналіз ризиків.

Отже, розуміння теоретичних основ інноваційної стратегії та їх відповідне застосування на практиці є ключовими чинниками успіху підприємства в сучасних умовах конкурентного ринкового середовища.

На основі досліджень про зовнішнє середовище хлібопекарська галузь зазнає спаду щодо виробництва хліба та хлібобулочних виробів через багато причин, в першу чергу зміною економічного стану країни, низького технологічного становища тощо.

Підприємством необхідно вміти керувати, організовувати та переглядати дії щодо діяльності, успішного розвитку. Ось, як на прикладі досліджувального об'єкту, зазирнувши до середини підприємства, було зрозуміло, що стратегія, на основі якій підприємство діяло вже застаріла та потребує розробки нової, а саме конкурентної. Для аналізу конкурентоспроможності підприємства були задіяні розрахунки фінансових показників, де спостерігається низький, але не критичний стан управління підприємством. А також багатокутники конкурентоспроможності, аналіз на основі порівнянь та експертної оцінки. Результати свідчать, що

підприємство цілком конкурентоспроможне, має довіру від споживача та виробляє потрібну для споживача продукцію за стандартами, отже має майбутнє в середовищі конкуренції. За рахунок матриці SWOT-аналізу також було проаналізовано сторони підприємства, було визначено, що конкурентні переваги існують і їх чи мало. На основі всіх досліджень було розроблено нові конкурентні стратегії як на майбутнє, так і на стан війни. Запропоновано заходи та описано результат після їх запровадження.

Пропонований нами захід – це виробництво хлібу «Дієтичний з додаванням льону» - це різновид хліба, який збагачений насінням льону, що надає йому додаткового смаку та поживності. Насіння льону - це багате джерело клітковини, омега-3 жирних кислот, білка й антиоксидантів. Воно також має в'язучі властивості та здатність утримувати вологу, що може надавати хлібу м'якості та зберігати його свіжість. Насіння льону додає хлібу легких горіхових нот і ніжного аромату.

Розрахунки показали, що показник чистого приведенного доходу складає 10997,1 тис. грн. Індекс дохідності становить 11,2. Термін окупності інвестицій складає 0,2 р., наш бізнес-план є дуже ефективним і швидко окупиться, тому є сенс інвестувати у «Виробництво хліба «Дієтичний з додаванням льону»».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вергал К.Ю. Формування механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємства: автореф. дис. на здобуття ступ. канд. економ. наук: 14.06.19 / Ксенія Юрійвна Вергал. – Полтава, 2021. – 22, [1] с.
2. Особливості впровадження моделей інноваційної активності промислових підприємств [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2022. – №2. – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=139>
3. Інноваційний розвиток підприємства: [навчальний посібник] / Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Сковчиляс С. М. – Т.: ПП «Принтер інформ», 2015 – 224с.
4. Моделі інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] // Електронний архів Національного університету харчових технологій. – 2021. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/264>
5. Основи інноваційної політики в умовах нестабільної економіки [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2019. – №1 (2). – Режим доступу до журн.: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1882/1/Fedyshyn.pdf>
6. Ладико І. Ю. Аналіз стану підприємств хлібопекарської промисловості України [Електронний ресурс] / І. Ю. Ладико, Л. М. Ладико // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. праць. – Луганськ, 2011.- №23 (І). – Режим доступу до інформації: http://eme.ucoz.ua/publ/zbirniki/23_i_2011/ladiko_i_ju_ladiko_l_m_analiz_stanu_pidpriemstv_khlibopekarskoji_promislovosti_ukrajini/29-1-0-166
7. Дзюба О. Регіональний ринок хлібопекарської продукції, нові його форми та види [електронний ресурс] // О. М. Дзюба/ М.: Економіка. Управління. Інновації. - 2010 р.,№ 2 (4) - Режим доступу до інформації:

<http://firearticles.com/economika-promyslovosti/291-rehionalnyy-rynokkhlibopekarskoi-produktsii.html>

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

9. Аронов И. З. Технічне регулювання – інструмент інновацій / И. З. Аронов, В. Г. Версан // Стандарти та якість: науч.-техн. и эконом. Журнал, 2004. – № 1. – С. 24-26.

10. Офіційний сайт підприємства «Київхліб» <https://kyivkhlіb.ua/>

11. Офіційний сайт підприємства «Концерн Хлібпром» <https://hlibprom.com.ua/>

12. Офіційний сайт підприємства «Хлібні інвестиції» <https://hlibinvest.com.ua/>

13. Офіційний сайт підприємства ТМ «Формула смаку» <https://listex.info/uk/product/hlib-formula-smaku-kremenchuckiy-podoviy-06-kg-ua-695775>

14. Офіційний сайт ТОВ «Одеський хлібзавод 4» <https://korovay.od.ua/>

15. Луцяк В.В., Попеляр А.В. Інноваційна стратегія виробничого підприємства. 2021. №6 Т.2 Економічні науки. С. 18-21.

16. Методика розрахунку показників інноваційної діяльності підприємств: Наказ Держстату України від від 30 вересня 2021 року № 248. Держстат України. URL: https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2021/248/248.pdf

17. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

18. Гречухін А. С. Методи оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс] . Гречухін А. С., Гречко А. В. . Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених.

– Електронні текстові дані (1 файл: 488 Кбайт). – 2016. – Вип. 10.

19. Вітвіцька О. В. Нормативне використання капіталу . основа підвищення продуктивності . Актуальні проблеми економіки. . 2007. . № 6. . С.3 . 7.
20. Вітвіцький В. Вплив основних чинників на підвищення продуктивності праці .Україна: аспекти праці. . 2006. . № 2. . С. 29.33:115
21. Владимірова Л.П. Економіка праці . Л. П. Владимірова. – Навчальний посібник – 2.е вид., М.: Дашков М. Р. і Комар М. С. – 2002. – 300с.
22. Волков О.И.,Девяткин О.В. Організація виробництва для підприємства (фірмі). –М.:ИНФРА.М, 2004. .448с.
23. Гвишиани Д.М. Організація та управління. – Періодика 3.е, перераб. – М.: Видавництво «Хлібопекарська галузь» 1998. – 332 с.
24. Грилан Ю. Напрями вдосконалення внутрігосподарського управління на підприємствах. Економіка України. – 2019. . №1
25. Грещак М.Г., Гребешкова О.М. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч..метод., посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2001. – 103 с.
26. Туровец О.Г.,Бухалков М.И., Родіонов В.Б. Організація виробництва та управління підприємством: Підручник – М.:ИНФРА – М., 2002. –528с.
27. Бузько І.Р. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність: [монографія] / І.Р. Бузько, О.В. Варганова, Г.О. Голубенко. Луганськ: СНУ ім. В.Даля, 2002. – 176 с.
28. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2002 р. № 36. – Ст. 266.
29. Наукові конференції. Конкурентні переваги підприємства та методи і шляхи їх визначення. [Електронний ресурс]- <http://oldconf.neasmo.org.ua/>
30. Внутрішні документи підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод №4»
31. Інноваційний індекс Bloomberg: вебсайт. URL:

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-18/germany-breaks-korea-s-six-year-streak-as-most-innovative-nation>