

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2025 р.

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Вплив інноваційних технологій на систему управління підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Борисевич Наталія Олександрівна

(підпис)

Керівник д.е.н., проф. Галиця Ігор Олександрович

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Борисевич Наталії Олександрівни _____

1. Тема роботи «Вплив інноваційних технологій на систему управління підприємства»

керівник роботи Галиця І.О. д.е.н., проф. _____

затвержені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС. _____

2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р. _____

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Перший столичний хлібозавод» _____

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади впливу інноваційних технологій на систему управління підприємства. _____

Розділ 2. Дослідження інноваційних технологій ТОВ «Перший столичний хлібозавод». _____

Розділ 3. Формулювання та реалізація впливу інноваційних технологій на систему управління підприємства. _____

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 6 рисунках та 18 таблицях ілюстративного матеріалу. _____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	08.10.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	01.11.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	18.11.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.12.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	23.12.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Наталія БОРИСЕВИЧ

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ігор ГАЛИЦЯ

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження існуючих теоретико-методичних засад інноваційних технологій на систему управління підприємства.

Досліджено стан та особливості впливу інноваційних технологій на систему управління ТОВ «Перший столичний хлібозавод».

На основі отриманих результатів були розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи управління ТОВ «Перший столичний хлібозавод» шляхом впровадження інноваційних технологій в систему управління підприємством. Впровадження інноваційних технологій у систему управління ТОВ «Перший столичний хлібозавод» через інтеграцію ERP-системи SAP S/4HANA, платформ IoT (Siemens MindSphere), Microsoft Azure Machine Learning, Big Data аналітики, автоматизацію виробничих процесів (Bosch Packaging Technology), впровадження міжнародних стандартів якості (НАССР і ISO 22000), активну співпрацю з постачальниками інноваційного обладнання та участь у грантових програмах (Horizon Europe) дозволяє оптимізувати операційні процеси, підвищити точність і швидкість виробництва, забезпечити відповідність міжнародним стандартам, зміцнити конкурентні позиції на глобальному ринку, а також сприяти стійкому розвитку підприємства шляхом підвищення ефективності, адаптивності та зниження ризиків у динамічному ринковому середовищі.

Проведені розрахунки підтверджують прибутковість реалізації розробленої програми підвищення ефективності функціонування системи управління через впровадження інноваційних технологій в роботу ТОВ «Перший столичний хлібозавод».

Кваліфікаційна робота складена на 106 сторінках (без урахування додатків), містить 18 таблиць, 6 рисунків.

Ключові слова: інновації, управління, автоматизація, аналітика, стандарти, технології.

ANNOTATION

The qualification paper explores the existing theoretical and methodological foundations of innovative technologies in the enterprise management system.

The study examines the current state and specific features of the impact of innovative technologies on the management system of LLC "First Capital Bread Factory."

Based on the results obtained, proposals were developed to improve the management system of LLC "First Capital Bread Factory" by implementing innovative technologies into the enterprise management system. The introduction of innovative technologies into the management system of LLC "First Capital Bread Factory" through the integration of the SAP S/4HANA ERP system, IoT platforms (Siemens MindSphere), Microsoft Azure Machine Learning, Big Data analytics, automation of production processes (Bosch Packaging Technology), implementation of international quality standards (HACCP and ISO 22000), active collaboration with suppliers of innovative equipment, and participation in grant programs (Horizon Europe) enables the optimization of operational processes, enhancement of production accuracy and speed, compliance with international standards, strengthening of competitive positions in the global market, and sustainable enterprise development by improving efficiency, adaptability, and risk reduction in a dynamic market environment.

The conducted calculations confirm the profitability of implementing the developed program to enhance the effectiveness of the management system through the integration of innovative technologies into the operations of LLC "First Capital Bread Factory."

The qualification paper consists of 106 pages (excluding appendices) and includes 18 tables and 6 figures.

Keywords: innovation, management, automation, analytics, standards, technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та класифікація інноваційних технологій.....	9
1.2. Теоретичні засади впливу інноваційних технологій на систему управління підприємства.....	19
1.3. Методичні підходи до оцінки інноваційних технологій та їх впливу на систему управління підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТОВ «ПЕРШИЙ СТОЛИЧНИЙ ХЛІБОЗАВОД».....	39
2.1. Аналіз хлібопекарської галузі.....	39
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	47
2.3. Дослідження стану та особливостей впливу інноваційних технологій на систему управління підприємства.....	66
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	74
3.1. Програма діяльності підприємства щодо формування та реалізації впливу інноваційних технологій на систему управління підприємства.....	74
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження інноваційних технологій на підприємстві.....	78
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства з формування і реалізації впливу інноваційних технологій на систему управління підприємства та впровадження обґрунтованого заходу.....	90
Висновки до розділу 3.....	96
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління в умовах цифровізації економіки та зростаючої конкуренції на ринку хлібобулочних виробів. Впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизовані системи обліку, ERP-рішення та аналітичні інструменти, дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити продуктивність і оперативно реагувати на виклики ринку. Це сприяє покращенню якості управлінських рішень, мінімізації витрат і досягненню високої ефективності роботи підприємства.

Тема впливу інноваційних технологій на систему управління підприємствами досліджується як українськими, так і закордонними науковцями. Серед українських дослідників варто виділити О.І. Шевченка, К.В. Ілляшенка, Н.М. Соколову та Ю.Ю. Штулер, Д. Уестермана, Е. Бріньольфссона, К. Макфі. Особливу увагу науковцями приділено впровадженню інноваційних технологій для підвищення ефективності бізнесу. Проте, недостатньо розкрито питання адаптації цих технологій для середніх підприємств харчової промисловості в умовах обмежених ресурсів. Бракує конкретних моделей, що враховують специфіку галузі, що обґрунтовує необхідність подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних засад впливу інноваційних технологій на систему управління підприємством та обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності системи його управління.

Відповідно до сформульованої мети передбачається виконання таких завдань:

- визначити сутність та класифікація інноваційних технологій;
- розглянути теоретичні засади впливу інноваційних технологій на систему управління підприємства;

- узагальнити методичні підходи до оцінки інноваційних технологій та їх впливу на систему управління підприємства;
- провести аналіз хлібопекарської галузі;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства;
- дослідити стан та відокремити особливостей впливу інноваційних технологій на систему управління підприємства;
- розробити програму діяльності підприємства щодо формування та реалізації впливу інноваційних технологій на систему управління підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження нового продукту на підприємстві;
- розробити управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства з формування і реалізації впливу інноваційних технологій на систему управління підприємства та впровадження обґрунтованого заходу.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством в умовах впровадження інноваційних технологій.

Предметом дослідження є вплив інноваційних технологій на систему управління підприємством, зокрема на оптимізацію управлінських процесів ТОВ «Перший столичний хлібозавод».

Сферою застосування є підприємство ТОВ «Перший столичний хлібозавод».

В процесі написання роботи були використані наступні *методи дослідження*, які забезпечили комплексний підхід до вирішення поставлених завдань. Аналіз та синтез були застосовані для визначення сутності та класифікації інноваційних технологій, а також для розгляду теоретичних засад їх впливу на систему управління підприємства. За допомогою абстрактно-логічного методу здійснено узагальнення теоретичних положень, формулювання висновків та визначення методичних підходів до оцінки інноваційних технологій. Для проведення аналізу хлібопекарської галузі було залучено

статистичний метод. Важливим інструментом дослідження виступив SWOT-аналіз, за допомогою якого були визначені сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози при впровадженні інноваційних рішень. Для розрахунку вартості обґрунтованих заходів і прогнозування очікуваного соціально-економічного ефекту було застосовано калькуляційний метод. Для наочної інтерпретації отриманих результатів застосовано графічний метод, за допомогою якого було здійснено побудову діаграм, схем та графіків.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи сформована на основі наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, які досліджували інноваційну діяльність, а також на законодавчих і нормативно-правових актів, що регулюють діяльність підприємств. У роботі використано фінансову звітність підприємства, матеріали періодичних видань, аналітичні джерела й інформацію з Інтернет-ресурсів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація інноваційних технологій

Інноваційні технології відіграють визначальну роль в системі управління сучасними підприємствами, оскільки вони сприяють підвищенню ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності організацій. Науковці та практики досліджують різні аспекти сутності та впровадження інноваційних технологій, зокрема цифрових інструментів, ERP-систем, технологій штучного інтелекту та блокчейну. Проведемо аналітичний огляд підходів різних авторів до цього питання.

Ключову увагу науковці приділяють поняттю інноваційних технологій та їх впливу на управлінські процеси. Так, Безгін К.С. і Клименко Ю.М. визначають інноваційні технології як систематичне впровадження новітніх рішень, що сприяють оптимізації процесів і створенню додаткової вартості. На їхню думку, управління інноваціями повинно поєднувати стратегічне бачення з тактичними заходами, спрямованими на мінімізацію ризиків [1, с. 58].

Науковці Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю. зазначають, що сучасні інноваційні технології спрямовані на автоматизацію управлінських процесів через впровадження цифрових інструментів, таких як ERP-системи та Big Data-аналітика. Вони акцентують увагу на необхідності адаптації підприємств до швидкозмінного середовища через інтеграцію цих технологій в систему управління підприємством [9, с. 4-9].

Боліла С.Ю. [3, с. 51-60] та Восканян З. А. [5, с. 105-112] підкреслюють важливість цифрових технологій для трансформації бізнес-моделей. На їхню думку, цифрова трансформація охоплює як технологічний, так і організаційний аспекти, дозволяючи підприємствам підвищувати продуктивність і знижувати витрати. Особливо науковці відокремлюють виробничі підприємства, які можуть

використовувати IoT-рішення для моніторингу й оптимізації операцій виробничого процесу.

Обиденнова Т. і Васильєв В. досліджуючи вплив цифрових технологій на трансформацію управлінських процесів, виділив три основні аспекти: інтеграцію даних, покращення комунікації та розвиток цифрових компетенцій працівників. Дослідники зазначають, що впровадження інноваційних технологій має бути системним і підтримуватися на рівні корпоративної культури організації [26].

Герасимова Т. і Годованюк А. акцентують увагу на зв'язку між інноваційним управлінням і стратегічним плануванням. Науковці підкреслюють, що підприємства повинні активно використовувати цифрові платформи для аналізу ринку, моделювання сценаріїв і прийняття обґрунтованих управлінських рішень [7, с. 77-83].

Серед закордонних науковців доцільно відмітити результати досліджень Chandra Rawat, що провів визначив роль модернізації ERP у цифровій трансформації та її вплив на організації. Зокрема, науковець дослідив ERP-систему PeopleSoft та її можливості щодо підтримки ініціатив цифрової трансформації. Peoplesoft, широко використовувана система планування ресурсів підприємства (ERP), обслуговує організації вже понад три десятиліття. Chandra Rawat визначив функціональні можливості сучасної ERP-системи, окреслив переваги, які організації можуть отримати від впровадження сучасної системи ERP, і визначив проблеми, з якими стикаються організації під час модернізації своїх систем ERP [40, с. 61-67].

Блокчейн-технології, за дослідженням Легомінова С. В. і Кочура Т. О., є одним з найбільш перспективних напрямків інноваційного розвитку підприємства. Науковці відокремлюють потенціал впровадження блокчейн-технології у підвищенні прозорості, зниженні ризиків шахрайства та покращенні взаємодії між учасниками бізнес-процесів [22, с. 259-264].

Основою правового регулювання підтримки інноваційних ініціатив в Україні є Закон України «Про інноваційну діяльність» [14]. Згідно положеннями якого, інноваційні технології визначаються як комплекс науково-технічних,

організаційних і фінансових заходів, спрямованих на створення та впровадження нових продуктів, послуг і процесів.

Таким чином можна зазначити, що різні дослідники дотримуються однакової думки, яка полягає в тому що інноваційні технології є невід'ємною частиною сучасного управління, сприяючи підвищенню ефективності бізнесу, адаптивності до змін і конкурентоспроможності. Водночас успіх їх впровадження залежить від комплексного підходу, який включає технічні, організаційні та людські аспекти.

Підходи науковців до визначення сутності інноваційних технологій систематизовані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення сутності інноваційних технологій

Науковець	Визначення сутності інноваційних технологій	Основні акценти
1	2	3
Безгін К.С., Клименко Ю.М.	Систематичне впровадження новітніх рішень, що сприяють оптимізації процесів і створенню додаткової вартості.	Поєднання стратегічного бачення з тактичними заходами для мінімізації ризиків.
Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю.	Сучасні технології, спрямовані на автоматизацію управлінських процесів через впровадження цифрових інструментів, таких як ERP-системи та Big Data.	Адаптація підприємств до швидкозмінного середовища шляхом інтеграції цифрових технологій.
Боліла С.Ю., Восканян З.А.	Цифрова трансформація бізнес-моделей, що охоплює технологічний і організаційний аспекти.	Підвищення продуктивності, зниження витрат, використання IoT для моніторингу та оптимізації виробничих процесів.
Обиденнова Т., Васильєв В.	Інноваційні технології як засіб інтеграції даних, покращення комунікації та розвитку цифрових компетенцій працівників.	Системне впровадження з підтримкою на рівні корпоративної культури.
Герасимова Т., Годованюк А.	Використання цифрових платформ для аналізу ринку, моделювання сценаріїв і прийняття управлінських рішень.	Зв'язок між інноваційним управлінням і стратегічним плануванням.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Chandra Rawat	Модернізація ERP як ключовий елемент цифрової трансформації.	Аналіз функцій ERP-системи PeopleSoft, переваги та проблеми модернізації ERP.
Легомінов С.В., Кочур Т.О.	Блокчейн-технології як перспективний напрямок інноваційного розвитку підприємства.	Підвищення прозорості, зниження ризиків шахрайства, покращення взаємодії між учасниками бізнес-процесів.
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Комплекс науково-технічних, організаційних і фінансових заходів для створення та впровадження нових продуктів, послуг і процесів.	Правове регулювання підтримки інноваційних ініціатив.

Джерело: складено автором за [1, с. 58; 9, с. 4-9; 3, с. 51-60; 5, с. 105-112; 26; 7, с. 77-83; 40, с. 61-67; 22, с. 259-264; 14]

Інноваційні технології можна визначити як нові або вдосконалені методи, процеси, інструменти або системи, що використовуються для створення, впровадження та застосування нових рішень у різних сферах діяльності підприємства. Вони мають на меті підвищити ефективність, продуктивність та конкурентоспроможність підприємств і організацій. Інноваційні технології можуть включати в себе як технічні інновації, так і інновації в управлінських, організаційних або соціальних процесах, сприяючи розвитку економіки та покращенню якості життя через оптимізацію ресурсів і застосуванню новітніх досягнень науки та техніки.

Підходи різних науковців до визначення інноваційних технологій акцентують увагу на їх багатогранності, зокрема, інтеграції технічних, організаційних і соціальних аспектів, використанні цифрових інструментів в господарській діяльності і необхідності розвитку людського капіталу для їх ефективного впровадження.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інноваційні технології виступають ключовим інструментом сучасного управління підприємствами. Їхнє впровадження дозволяє підвищувати продуктивність, оптимізувати процеси та забезпечувати стійкий розвиток. Проте для ефективного використання інновацій необхідно долати організаційні та фінансові бар'єри, розвивати цифрові

компетенції працівників і підтримувати партнерство між бізнесом та державою. Це створить підґрунтя для сталого економічного зростання в умовах глобальної цифрової трансформації.

Визначення ефективних способів систематизації інноваційних технологій дає змогу зрозуміти їхні характерні ознаки, особливості та вплив на розвиток підприємств і економіки в цілому. На сьогодні існує кілька основних підходів до класифікації інноваційних технологій, що відображають різноманітність їх застосування в різних сферах бізнесу та промисловості.

Один із найпоширеніших підходів до класифікації інноваційних технологій передбачає поділ на кілька видів, розподілених в залежності від сфери їх застосування. Більшість науковців, до яких належать К.С. Безгіна та Ю.М. Клименка підкреслюють важливість розмежування інновацій залежно від їхніх функцій і впливу на бізнес-процеси [1, с. 106-131].

Наочно класифікація інноваційних технологій за видами технологій представлена на рис. 1.1.

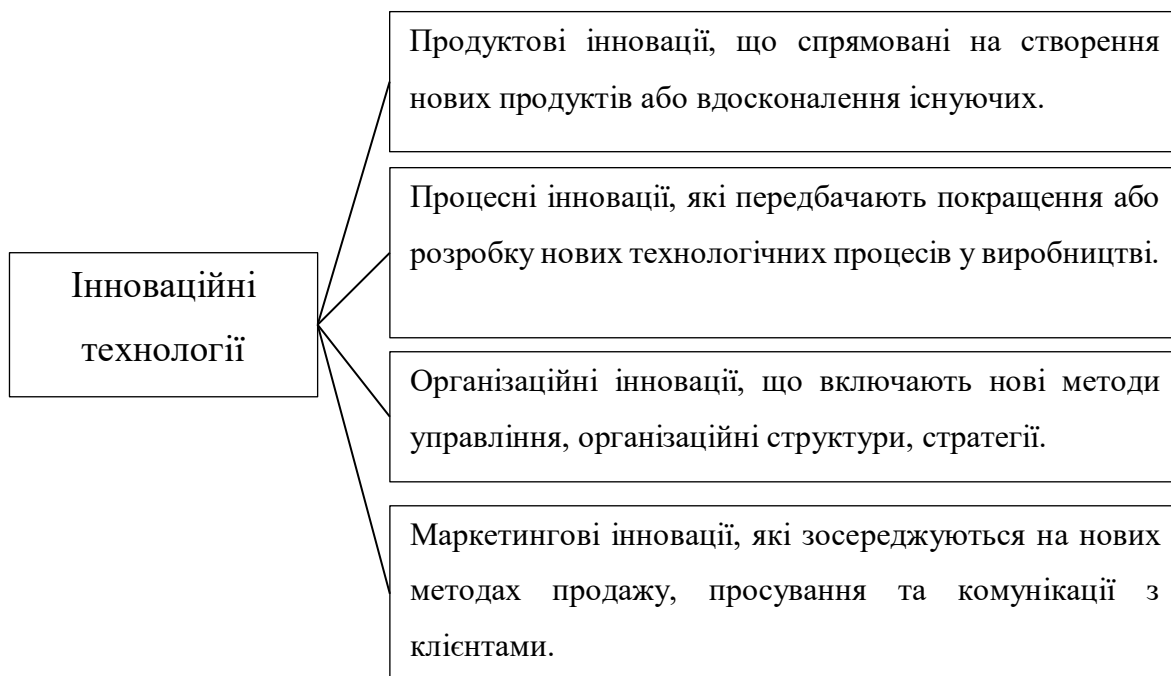


Рис. 1.1 Класифікація інноваційних технологій за видами технологій

Джерело: складено автором за [1, с. 106-131]

Продуктові інновації мають на меті створення товарів, що відповідають новим потребам споживачів, або надають значні конкурентні переваги на ринку. Приміром, у фармацевтичній галузі розробка нових лікарських засобів є прикладом продуктових інновацій.

Процесні інновації стосуються технологій, які спрямовані на вдосконалення виробничих процесів або впровадження нових методів роботи. Це можуть бути нові способи виробництва, автоматизація процесів або інші технології, що знижують витрати або підвищують ефективність виробництва. Процесні інновації впроваджуються в нових методах обробки сировини чи організації виробничих ліній.

Організаційні інновації охоплюють нові методи управління підприємством, організаційні структури, стратегії управління, що дозволяють підвищити ефективність діяльності організації. Вони включають впровадження змін в організації робочих процесів або інтеграцію нових підходів до організації управління персоналом і ресурсами.

Маркетингові інновації спрямовані на розробку нових стратегій просування продуктів на ринку, нових способів взаємодії з клієнтами, інновацій у рекламі та брендингу. Цей тип інновацій є надзвичайно важливим для підприємств, що хочуть отримати конкурентну перевагу на переповнених ринках.

Ще одним поширеним підходом, який пропонують дослідники до числа яких належать Корольок Т. М., Мазуренок О.Р. [20, с. 59-70], Дима О. О., Мартиненко М. О., Булат В. Л. [12, с. 22-26] є підхід до класифікації інноваційних технологій, який ґрунтується на визначенні рівня їх новизни та впливу на ринок. За цією класифікацією інноваційні технології групуються наступним чином.

Радикальні інновації – технології, що дозволяють реалізувати значні зміни на існуючих ринках, створюючи абсолютно нові продукти або процеси, що мають радикальні відмінності від тих що існували раніше. Вони значним чином впливають на ринок, змінюють конкурентні умови і часто спричиняють появи

нових галузей. Так, серед прикладів успішного впровадження радикальних інновацій є розвиток Інтернету та створення смартфонів, які повністю змінили спосіб комунікацій та бізнес-процеси в багатьох сферах.

Інкрементальні інновації передбачають покращення або вдосконалення існуючих технологій, продуктів чи процесів, що не передбачають впровадження радикальних змін, але їх реалізація дозволяє підвищити ефективність існуючих технологій або знизити витрати. Це може бути удосконалення в існуючих технологіях виробництва або введення нових модифікацій продуктів чи бізнес-процесів, які значно покращують їх характеристики.

Качмала В. І. [16, с. 30-33], Гринько Т. В., Перерва Б. К. [8, с. 96-102] підкреслюють, що впровадження радикальних і інкрементальних інновацій змінюють внутрішні бізнес-процеси та взаємодію підприємств з ринками.

В окремих публікаціях, наприклад, у роботах Обиденної Т., Васильєва В. [26] і Боліла С.Ю. [3, с. 51-60], пропонується класифікація інноваційних технологій за технологічними напрямками:

- Цифрові інновації, які включають впровадження інформаційних і комунікаційних технологій, таких як ERP-системи, автоматизовані системи управління.
- Енергетичні інновації, що стосуються розробки нових методів використання енергії та ресурсів.
- Біотехнології, які включають новітні досягнення в галузі медицини, сільського господарства та фармацевтики.

Ця класифікація дозволяє більш чітко визначити область застосування інноваційних технологій, зокрема в контексті цифрових та біотехнологічних рішень, що відображає тенденцію розвитку високих технологій у сучасному бізнес-середовищі.

З точки зору стратегічного управління, багато дослідників, таких як Герасимова Т., Годованюк А. [7, с. 77-83], Козлова І. М., Савіна Ю. Є. [19, с. 389-

393], виділяють класифікацію технологій залежно від їхнього стратегічного впливу:

- Технології, що підтримують існуючу стратегію підприємства, тобто ті, які здебільшого зберігають поточні бізнес-процеси та підвищують їхню ефективність.
- Технології, що визначають нову стратегію підприємства, тобто ті, які стають основою для кардинальних змін у стратегії розвитку організації, включаючи вихід на нові ринки, створення нових продуктів і послуг.

Така класифікація інноваційних технологій набуває актуальності в умовах швидкої зміни ринкових умов, коли підприємствам потрібно швидко адаптувати свою стратегію до нових технологічних можливостей.

Іншим важливим аспектом є класифікація інноваційних технологій за ступенем впровадження інноваційних технологій на підприємствах. Вона включає:

- Інновації, які знаходяться на стадії розробки – на рівні ідеї або науково-дослідних розробок.
- Інновації – на етапі тестування та пілотного впровадження.
- Інновації, що вже повністю впроваджені та використовуються на підприємстві.

Цю класифікацію досліджують у своїх роботах такі автори, як Королюк Т. М., Мазуренок О.Р. [20, с. 59-70], Легомінова С. В., Кочура Т. О. [22, с. 259 - 264], фокусуючи увагу на управлінських аспектах, які визначають процеси впровадження інновацій та їхнього впливу на організаційну культуру.

Усі зазначені підходи до класифікації інноваційних технологій відображають різноманітність підходів до оцінки та впровадження інновацій в умовах сучасного економічного середовища. Застосування цих класифікацій дозволяє систематизувати інноваційні технології залежно від їхніх функцій, новизни, технологічних напрямків, стратегічного впливу та стадії впровадження,

що сприяє більш ефективному управлінню інноваційними процесами на підприємствах.

Грунтуючись на даних результатів досліджень українських і закордонних науковців, можна запропонувати класифікацію інноваційних технологій, яка базується на кількох ключових аспектах, що дозволяють детально охарактеризувати різні типи технологічних змін та їхній вплив на підприємства і економіку. Запропоноване бачення класифікації інноваційних технологій наступне.

1. За ступенем новизни.

Цей аспект класифікації є базовим і дозволяє розрізнити технології залежно від їхнього впливу на існуючі процеси та ринки.

Радикальні інновації – це технології, які призводять до кардинальних змін у виробничих процесах, продуктах або цілій галузі.

Інкrementальні інновації – це покращення або еволюційні зміни в існуючих технологіях, які не змінюють глобальну картину ринкового середовища, але значно підвищують ефективність функціонування організації.

2. За рівнем впровадження.

Інноваційні технології можна класифікувати в залежності від того, на якій стадії розвитку та впровадження вони перебувають.

Технології на стадії розробки – нові ідеї або концепти, які ще не були реалізовані у виробництві або на ринку. Вони можуть бути на етапі досліджень чи розробки прототипів.

Технології на стадії тестування – інновації, які проходять випробування, пілотні проекти або обмежене впровадження на окремих об'єктах чи в обмежених масштабах.

Технології на стадії комерціалізації – технології, які вже впроваджені в виробництво або на ринок і стали частиною звичайної практики підприємств і споживачів.

3. За напрямом технологічного впливу.

Цей підхід класифікації фокусується на тому, на які аспекти діяльності підприємства чи галузі має вплив технологія.

Цифрові інновації – технології, що пов'язані з використанням цифрових інструментів, автоматизацією, аналізом даних та розробкою нових цифрових продуктів і послуг. Включає використання штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей (IoT), блокчейн-технологій.

Енергетичні інновації – технології, які знижують енергетичні витрати або використовують відновлювальні джерела енергії, такі як сонячна та вітрова енергія, біоенергетика.

Біотехнології – інновації у галузях енергетики, медицини, сільського господарства, фармацевтики, які використовують біологічні системи, організми або біологічні процеси для створення нових продуктів і послуг.

4. За впливом на стратегію розвитку підприємства.

Цей підхід класифікує інновації залежно від того, наскільки суттєво вони змінюють бізнес-стратегію підприємства.

Технології, що підтримують поточну стратегію – інновації, які сприяють оптимізації існуючих бізнес-процесів, підвищенню ефективності або зниженню витрат.

Технології, які змінюють стратегію підприємства – інновації, що ведуть до змін у загальному напрямку розвитку підприємства, відкривають нові ринки або зумовлюють зміни в бізнес-моделі компанії.

5. За галузевою спрямованістю.

Цей підхід дозволяє класифікувати інноваційні технології залежно від їх застосування у конкретних галузях економіки.

Інновації в промисловості – технології, що використовуються для вдосконалення виробничих процесів, автоматизації, енергозбереження, впровадження нових матеріалів чи методів обробки.

Інновації в сільському господарстві – технології, спрямовані на підвищення врожайності, покращення якості сільськогосподарських культур,

використання нових методів обробки землі, генетичних досягнень для створення нових сортів культур.

Інновації в сфері послуг – технології, які змінюють або вдосконалюють надання послуг, наприклад, цифрові платформи для надання послуг в освіті, медицині, банківській сфері.

6. За впливом на екологічну ситуацію.

Інновації можуть бути також класифіковані за їхнім впливом на екологію та сталий розвиток.

Екологічно чисті технології – технології, що сприяють зменшенню шкідливого впливу на навколишнє середовище, такі як відновлювані джерела енергії, системи з очищення води та повітря, переробка відходів.

Технології, що знижують екологічний слід підприємств – інновації, що дозволяють зменшити споживання природних ресурсів, підвищити ефективність використання сировини та зменшити викиди шкідливих речовин.

Запропонована класифікація інноваційних технологій є багатоаспектною і враховує різні фактори, які можуть впливати на підприємства, ринки та економіку в цілому. Вона дозволяє систематизувати різні типи технологічних змін, що дає можливість зрозуміти їхній характер, рівень новизни, галузеву спрямованість та вплив на стратегії розвитку підприємств. Така класифікація сприяє глибшому розумінню інновацій як рушійної сили технологічного прогресу та розвитку економіки.

Наступним етапом проведеного дослідження є розгляд теоретичних засад впливу інноваційних технологій на систему управління підприємства.

1.2. Теоретичні засади впливу інноваційних технологій на систему управління підприємства

Інноваційні технології суттєво впливають на систему управління підприємствами, створюючи передумови для підвищення ефективності бізнес-процесів, адаптації до ринкових змін та посилення конкурентоспроможності. У

науковій літературі підходи до дослідження цього впливу різноманітні, аналіз різних точок зору дозволяє виявити як спільні, так і специфічні риси.

У сучасних умовах ключовим завданням для підприємства стає модернізація системи управління, яка включає пошук нових підходів та використання передових технологій. Такий підхід спрямований на забезпечення необхідних якісних характеристик управлінської системи, що, у свою чергу, сприятиме реалізації довгострокових стратегічних цілей і створенню стійких конкурентних переваг на ринку.

Сучасна динаміка трансформації системи управління на рівні підприємств характеризується активним інтегруванням інноваційних інформаційно-цифрових технологій у управлінські процеси. Зміни, що виникають у цьому контексті, вирізняються органічною взаємодією інформаційних програмних рішень із виробничими процесами та системами управління персоналом. До того ж, широко застосовуються спеціалізовані технології, зокрема штучний інтелект, чат-боти та когнітивні інструменти. Такий підхід зумовлює необхідність переосмислення принципів управління підприємством, формуючи нові підходи до організації його діяльності в умовах цифрової трансформації [19, с. 389-393].

Безгін К.С. та Клименко Ю.М. наголошують на ролі інновацій як рушійної сили економічного розвитку підприємств, підкреслюючи їхню ключову значущість у забезпеченні сталого зростання [1, с. 94]. У своїх дослідженнях вони акцентують увагу на тому, що впровадження інноваційних технологій формує основу для трансформації управлінських структур, сприяючи не лише оптимізації процесів прийняття рішень, але й підвищенню їхньої гнучкості та адаптивності. Автори зазначають, що такі технології дозволяють інтегрувати нові моделі управління, які базуються на сучасних інформаційних системах, що забезпечують оперативний доступ до аналітичних даних, їхню глибоку обробку та моделювання альтернативних сценаріїв розвитку.

Крім того, дослідники звертають увагу на ефективніший розподіл ресурсів, який стає можливим завдяки застосуванню інноваційних інструментів управління. Це включає як оптимізацію фінансових потоків, так і раціоналізацію

використання людських і матеріальних ресурсів. За словами Безгін К.С. та Клименко Ю.М., інноваційні технології відкривають нові горизонти для стратегічного планування, дозволяючи підприємствам не лише реагувати на зовнішні виклики, але й проактивно формувати конкурентні переваги. Таким чином, автори підкреслюють необхідність системного підходу до впровадження інновацій, що передбачає їхню інтеграцію в усі рівні управління підприємством для досягнення максимальної ефективності [1, с. 45].

Боліла С.Ю. проводить глибокий аналіз сучасного стану та перспектив використання цифрових технологій в управлінні підприємствами, акцентуючи увагу на їхньому стратегічному значенні для підвищення конкурентоспроможності бізнесу [3, с. 51-60]. Дослідниця зазначає, що цифровізація управлінських процесів є ключовим фактором трансформації традиційних моделей ведення бізнесу, дозволяючи значно скоротити витрати часу на обробку великих обсягів даних, що, у свою чергу, сприяє оперативному прийняттю обґрунтованих рішень.

На думку авторки, одним із головних переваг цифрових технологій є підвищення точності прогнозування. Використання сучасних аналітичних платформ, інструментів машинного навчання та великих даних (Big Data) дає змогу ефективно аналізувати ринкові тенденції, виявляти закономірності та прогнозувати майбутні зміни з високим рівнем надійності. Це, на думку Боліли С.Ю., забезпечує бізнесу стратегічну перевагу, дозволяючи заздалегідь адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

Крім того, цифровізація сприяє автоматизації рутинних процесів, таких як ведення обліку, управління персоналом, логістика та управління запасами. Це не лише знижує ймовірність людських помилок, але й дозволяє зосередити зусилля управлінців на виконанні більш складних завдань, які потребують творчого підходу та стратегічного мислення. Дослідниця також підкреслює важливість впровадження сучасних інформаційних систем, таких як ERP-системи, які забезпечують інтеграцію всіх бізнес-процесів в єдину цифрову екосистему, тим самим підвищуючи загальну ефективність управління.

Перспективи використання цифрових технологій, на думку Боліли С.Ю., пов'язані з розширенням впровадження штучного інтелекту, блокчейн-технологій, хмарних обчислень і Інтернету речей (IoT), які мають потенціал для подальшої оптимізації управлінських процесів. Авторка наголошує на необхідності активного розвитку цифрової культури серед працівників та управлінців, що є невід'ємною умовою успішної цифрової трансформації підприємств [3, с. 51-60].

Гарафонова О.І і Жосан Г.В. у своїх дослідженнях наголошують на важливій ролі цифрових технологій в оптимізації виробничих процесів, акцентуючи увагу на їхній здатності адаптувати підприємства до сучасних ринкових викликів. На основі аналізу діяльності українських підприємств науковці виявили, що інтеграція систем управління виробничими циклами, зокрема ERP-систем, не лише сприяє підвищенню продуктивності, але й забезпечує більш ефективне використання ресурсів і покращує координацію між різними підрозділами підприємства [6, с. 161-166]. Автори також зазначають, що ERP-системи допомагають зменшити витрати за рахунок оптимізації ланцюгів постачання та автоматизації рутинних операцій, що особливо важливо в умовах високої конкуренції.

Подібний підхід розвивають Гудзь О. Є. та Стрельнікова С. Ю., які детально проаналізували можливості ERP-систем у контексті їхньої здатності інтегрувати фінансові, логістичні та маркетингові аспекти управління. На їх думку, ERP-системи забезпечують єдиний інформаційний простір для підприємства, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов, а також мінімізувати втрати, пов'язані з неузгодженістю між структурними підрозділами [9, с. 4-9]. Авторки звертають увагу на те, що впровадження таких систем потребує не лише фінансових інвестицій, але й активного залучення працівників, які повинні бути навчені ефективно використовувати нові цифрові інструменти.

Дослідники сходяться на думці, що впровадження ERP-систем стає невід'ємною складовою цифрової трансформації сучасних підприємств, дозволяючи їм не лише підвищувати ефективність внутрішніх процесів, але й

створювати додаткову цінність для споживачів за рахунок більш якісного обслуговування та гнучкості в реагуванні на їхні потреби.

Дима О. О., Мартиненко М. О., Булат В. Л. глибоко аналізує роль цифрових інновацій у стратегічному управлінні підприємствами. Дослідники зазначають, що використання цифрових інструментів дозволяє оптимізувати процес прийняття рішень, інтегрувати великі обсяги даних у єдину інформаційну систему та вдосконалити управління ресурсами. Особливу увагу автори приділяють важливості розробки довгострокових цифрових стратегій, які забезпечують підприємствам можливість оперативно реагувати на виклики ринку, впроваджувати інноваційні рішення та підтримувати конкурентоспроможність навіть в умовах нестабільності [12, с. 24]. Дима О. О., Мартиненко М. О., Булат В. Л. також акцентують увагу на необхідності перегляду традиційних бізнес-процесів з метою їхнього пристосування до цифрових платформ, що дозволяє підвищувати ефективність управління та зменшувати витрати.

Климчук М. М., Ільїна Т. А., Климчук С. А., Хоменко Н. Ю., у свою чергу, доповнили це бачення, розкриваючи важливість стратегій цифрової трансформації для створення сучасних бізнес-моделей, які відповідають вимогам цифрової економіки. Автори зазначають, що такі моделі характеризуються високим рівнем інтеграції технологій і спрямованістю на інновації, що дозволяє підприємствам ефективно функціонувати навіть в умовах швидких технологічних змін. На думку Климчук М. М., Ільїна Т. А., Климчук С. А., Хоменко Н. Ю. успіх цифрових стратегій залежить від здатності підприємств адаптуватися до нових технологій і формувати культуру інновацій, яка стає ключовим фактором у забезпеченні стабільного розвитку [18, с. 61].

Дослідники наголошують, що цифрові інновації не лише сприяють підвищенню операційної ефективності, але й відкривають нові можливості для масштабування бізнесу, зміцнення ринкових позицій та підвищення задоволеності клієнтів через персоналізовані підходи та швидке реагування на їхні запити.

Особливу увагу у сучасних дослідженнях приділено впливу інноваційних технологій на малі та середні підприємства, які часто стикаються з обмеженнями ресурсів, але водночас мають високу гнучкість у впровадженні новацій. Легомінова С. В. підкреслює, що цифрові платформи дозволяють оптимізувати управлінські процеси, забезпечуючи автоматизацію обробки даних, підвищення точності прогнозування та пришвидшення ухвалення рішень. Це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності малих підприємств, які завдяки інноваційним технологіям можуть успішно конкурувати з великими ринковими гравцями [21, с. 291]. Автор також зазначає, що цифрові рішення відкривають доступ до нових ринків та покращують взаємодію з клієнтами, що є критично важливим у сучасних умовах.

У контексті зарубіжного досвіду, Chandra Rawat особливо відокремила результативність впровадження ERP-систем у малих підприємствах, в результаті чого значно полегшилось управління фінансовими та інформаційними потоками. Вона акцентує увагу на тому, що такі системи забезпечують не лише прозорість фінансових операцій, але й інтеграцію різних підрозділів підприємства, що дозволяє створити ефективну інформаційну інфраструктуру. На думку авторки, це стає вирішальним чинником у підвищенні продуктивності та зниженні витрат малого бізнесу [40, с. 63].

Brynjolfsson та McAfee аналізують вплив цифрової трансформації на бізнес-середовище. Вони підкреслюють, що успішне впровадження інноваційних технологій вимагає не лише адаптації до нових умов, але й формування цифрових екосистем, які дозволяють підприємствам взаємодіяти з партнерами, постачальниками та клієнтами на якісно новому рівні. Ці дослідники наголошують, що ключовим фактором є інтеграція цифрових рішень у всі аспекти діяльності підприємства, що забезпечує стійкість бізнесу в умовах динамічних змін [40, с. 63].

Davydov D. S., Riabovol D. A., Kramarenko A. O., Kvitka A. V. підходять до питання цифрової трансформації з міждисциплінарної точки зору, акцентуючи увагу на важливості комплексного підходу. Вони зазначають, що впровадження

нових технологій має супроводжуватися змінами у корпоративній культурі, модернізацією бізнес-процесів та адаптацією стратегій управління. На їхню думку, саме така синергія технологічних, організаційних та культурних змін дозволяє досягти максимальної ефективності цифрової трансформації та забезпечити конкурентні переваги [41, с. 171 – 177].

Таким чином, інноваційні технології виступають ключовим фактором модернізації управлінських процесів, забезпечуючи адаптацію підприємств до викликів сучасного ринку. Впровадження таких технологій дозволяє автоматизувати рутинні операції, підвищити точність ухвалення управлінських рішень, а також покращити координацію між різними підрозділами організації. Дослідники сходяться на думці, що використання цифрових інструментів, таких як ERP-системи, CRM-платформи та аналітичні програмні рішення, сприяє зниженню операційних витрат, оптимізації ресурсів та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Проте успішність впровадження інноваційних технологій значною мірою залежить від стратегічного підходу керівництва, яке повинно передбачити адаптацію існуючих управлінських моделей до нових умов. Це включає розвиток корпоративної культури, орієнтованої на цифрові трансформації, навчання персоналу новим методам роботи та інтеграцію технологічних рішень у всі аспекти діяльності підприємства. Окрім того, важливу роль відіграє здатність компаній швидко реагувати на зміну ринкових умов, що стає можливим завдяки гнучкості та масштабованості сучасних цифрових інструментів.

Отже, інноваційні технології не лише сприяють підвищенню ефективності управління, але й формують основу для створення нових бізнес-моделей, що відповідають вимогам динамічного середовища. Впровадження таких змін забезпечує підприємствам не тільки короткострокові вигоди, але й закладає фундамент для їхнього стійкого розвитку в майбутньому.

1.3. Методичні підходи до оцінки інноваційних технологій та їх впливу на систему управління підприємства

Технологізація управлінських процесів є ключовим вектором розвитку сучасного бізнесу. Використання технологічних систем у сфері управління сприяє автоматизації завдань, надає можливість оперативного доступу до необхідної інформації, покращує процеси звітування та моніторингу, а також мінімізує ризики помилок, спричинених людським фактором. Такий підхід стимулює пошук інструментів, здатних забезпечити ефективне функціонування підприємства.

Технології виконують роль засобів, що сприяють досягненню визначених цілей та вирішенню конкретних завдань. У рамках управління вони охоплюють процеси планування, організації, координації, контролю та ухвалення рішень, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей.

В умовах сучасного розвитку технології можна розглядати як процес практичного застосування наукових знань, методів і підходів для вирішення завдань чи створення продукції. Вони охоплюють етапи розробки, виробництва, впровадження і підтримки різноманітних пристроїв, систем, програмного забезпечення та послуг.

Технологія управління охоплює підходи, методи та інструменти, які використовуються для ефективного керування організаціями, проектами, процесами та ресурсами. Вона передбачає застосування інформаційних систем, програмного забезпечення, аналітичних інструментів і комунікаційних технологій. Такі технології сприяють оптимізації управлінських процесів, полегшують виконання завдань, підвищують продуктивність і якість прийняття рішень.

Важливо зазначити, що поняття «технологія управління» враховує специфіку впровадження технологій у процеси керування. Глобальний розвиток інновацій, як-от штучний інтелект, автоматизація, аналіз даних та хмарні технології, суттєво змінює підходи до управління. Використання таких інновацій

підвищує ефективність управлінської діяльності та допомагає досягати стратегічних цілей організацій.

В таблиці 1.2 наведені підходи науковців визначення методичних підходів до оцінки інноваційних технологій та їх впливу на систему управління підприємства.

Сучасні науковці пропонують різноманітні методичні підходи до оцінки інноваційних технологій, орієнтуючись на їхній вплив на систему управління підприємством. Так, Безгін К.С. і Клименко Ю.М. у своєму посібнику розглядають управління інноваціями через призму інтеграції новітніх технологій у стратегічні моделі підприємств. Автори підкреслюють, що ефективна оцінка потребує комплексного аналізу економічних, технологічних і організаційних факторів, а також врахування внутрішніх і зовнішніх умов, що визначають успішність впровадження інновацій [1, с. 98]. Такий підхід дозволяє отримати всебічне уявлення про потенційні переваги та ризики, що супроводжують використання новітніх технологій. Широта охоплених питань є значною, оскільки автори не обмежуються лише технічними аспектами, але також враховують економічну вигоду та соціальні наслідки впровадження інновацій.

Таблиця 1.2

Підходи визначення методичних підходів до оцінки інноваційних технологій та їх впливу на систему управління підприємства

Методичний підхід	Переваги	Недоліки
1	2	3
Інтеграція інновацій у стратегічні моделі; комплексний аналіз економічних, технологічних і організаційних факторів.	Всеохопність (економічні, технічні, соціальні аспекти); стратегічна спрямованість.	Відсутність урахування специфіки підприємств; недооцінка адаптації персоналу до змін.
Використання цифрових технологій для оптимізації управління; комбінований підхід (економетричний аналіз і анкетування).	Широкий огляд впливу цифровізації; врахування людського фактора.	Недостатній аналіз ризиків (кібербезпека, залежність від технологій); теоретичний характер рекомендацій.
Використання SWOT-аналізу для оцінки впливу інновацій на управлінські функції (планування, організація, контроль).	Системність і гнучкість; можливість адаптації до специфіки підприємств.	Відсутність кількісних вимірювань; поверховий аналіз ризиків.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Оцінка економічної доцільності інновацій через продуктивність, економію витрат і адаптацію до змін ринку.	Практична орієнтованість; акцент на економічних показниках.	Відсутність деталізації методів вимірювання; недостатнє врахування соціальних аспектів.
Аналіз впливу ERP-систем через інтеграцію фінансових, виробничих і інформаційних потоків; багатофакторний економічний підхід.	Комплексний підхід; можливість синергетичного ефекту.	Складність реалізації для малих підприємств; брак конкретних прикладів впровадження.
Балансовий підхід для оцінки впливу інновацій на довгострокові показники підприємств.	Стратегічна орієнтація; врахування довгострокових наслідків.	Складність реалізації для малих підприємств; необхідність значних аналітичних ресурсів.
Цифрова трансформація в аграрній сфері; використання блокчейн-технологій для підвищення прозорості й ефективності.	Секторна специфіка; орієнтація на економічну ефективність.	Ігнорування соціальних і екологічних аспектів.
Комбіновані методи оцінки (експертні й економетричні моделі) для інтеграції теорії й практики.	Інтеграція методів; багатовимірний аналіз; можливість адаптації до реальних умов.	Відсутність конкретних кейсів; складність реалізації у малих підприємствах.

Джерело: складено автором за [1, 2, 3, 4, 8, 9, 11, 20, 26, 32]

Проте в їхньому підході є певні недоліки. Зокрема, автори не акцентують увагу на необхідності врахування специфіки кожного підприємства під час оцінки інноваційних технологій, що може призвести до ускладнень при впровадженні рекомендацій на практиці. Крім того, важливим аспектом є відсутність розгляду питання адаптації персоналу до змін, оскільки інтеграція новітніх технологій без належної підготовки може викликати опір та знижувати ефективність їхнього впровадження.

Загалом, підхід Безгіна і Клименка є основоположним у теорії управління інноваціями, однак він потребує вдосконалення з урахуванням більш детального аналізу внутрішніх факторів підприємства та механізмів управлінського контролю за процесом впровадження інновацій.

Бугріменко Р.М. та Смірнова П.В. акцентують увагу на значенні цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту та автоматизації, які сприяють

підвищенню ефективності управлінських процесів. У своїй роботі вони зосереджується на ключових аспектах інтеграції сучасних інструментів для оптимізації організаційної діяльності, висвітлюючи як теоретичні, так і практичні аспекти цього питання. Автори пропонують використовувати комбінований підхід, що включає економетричний аналіз і анкетування працівників, як засіб для формування цілісного уявлення про ефективність управлінських рішень і виявлення потенційних проблем у впровадженні цифрових інструментів [4, с. 41-47].

Широта розгляду питань у дослідженні Бугріменко Р.М. та Смірнова П.В. є помітною, оскільки авторки торкаються різноманітних аспектів впровадження цифрових технологій, зокрема їхнього впливу на структуру організацій, зміни в управлінських підходах і необхідність адаптації персоналу до нових умов. Водночас вона підкреслює значущість людського фактора, наголошуючи на важливості врахування думки працівників і їхнього ставлення до цифрових трансформацій.

Однак недоліком дослідження є недостатня увага до детального аналізу можливих ризиків, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій, таких як кібербезпека, ризики втрати даних чи збільшення залежності від технологій. Крім того, застосування комбінованого підходу обмежується загальними рекомендаціями, без глибокого опису методології анкетування або прикладів використання економетричних моделей у реальних умовах. Це створює певний теоретичний характер дослідження, який може ускладнити його практичне застосування.

Боліла С.Ю. у своїй роботі досліджує впровадження інноваційних технологій через аналіз їх впливу на ключові управлінські функції, такі як планування, організація та контроль. Особливу увагу автор приділяє методичним підходам, які дозволяють оцінити потенційний вплив новітніх технологій на ефективність управління підприємством. Він акцентує на необхідності системного аналізу впровадження інновацій, пропонуючи використовувати інструментарій SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін, а також

можливостей і загроз, які можуть виникати в процесі трансформації управлінських систем [3, с. 54].

Запропонований методичний підхід має низку значущих переваг. По-перше, використання SWOT-аналізу забезпечує можливість всебічної оцінки як позитивних аспектів інноваційних технологій, так і потенційних труднощів, що створює основу для розробки обґрунтованих управлінських рішень. По-друге, розгляд усіх ключових управлінських функцій забезпечує системний підхід, який дозволяє враховувати вплив технологій на різні аспекти діяльності підприємства. Такий підхід дає змогу адаптувати інновації до специфіки конкретної організації, зважаючи на її внутрішні ресурси та ринкове середовище.

Крім того, методологія, заснована на SWOT-аналізі, вирізняється універсальністю та гнучкістю. Вона дозволяє застосовувати її до підприємств різних галузей і масштабів, адаптуючи оцінку до унікальних умов діяльності. Такий інструментарій сприяє балансуванню між стратегічними цілями підприємства та практичними можливостями їх реалізації.

Водночас у роботі спостерігаються певні недоліки. Зокрема, використання лише SWOT-аналізу не забезпечує глибокого кількісного виміру впливу інноваційних технологій на ключові показники ефективності підприємства, такі як продуктивність, фінансові результати чи рівень задоволеності клієнтів. У цьому контексті доцільно було б поєднувати даний інструмент із більш формалізованими методами, наприклад, економіко-математичним моделюванням.

Ще одним недоліком є недостатня увага до практичних аспектів. У роботі бракує конкретних прикладів впровадження запропонованого підходу, що могло б підвищити його прикладну цінність. Також Боліла С.Ю. поверхово торкається ризиків, які можуть виникати під час впровадження інновацій, таких як опір змін з боку персоналу чи зростання витрат на навчання і технічне обслуговування.

Таким чином, методичний підхід, розглянутий Боліла С.Ю., є важливим кроком у напрямі оцінки впливу інноваційних технологій на управлінські системи підприємств. Він забезпечує системність і комплексність аналізу, хоча

потребує подальшого вдосконалення через розширення інструментарію оцінки та деталізацію практичних рекомендацій. Незважаючи на окремі недоліки, підхід може слугувати надійною основою для досліджень у сфері управління інноваціями та стратегічного планування.

Бугріменко Р.М. та Смірнова П.В. у своїх дослідженнях приділяють увагу оцінці впливу цифрових технологій на діяльність виробничих підприємств, пропонуючи методичні підходи, що акцентують на різних аспектах впровадження інновацій.

Бугріменко Р.М. та Смірнова П.В. досліджують роль цифрових технологій у підвищенні ефективності виробничих підприємств, наголошуючи на трьох ключових показниках оцінки їх впровадження: продуктивність, економія витрат і швидкість адаптації до змін ринку. Такий підхід дозволяє оцінити економічну доцільність використання новітніх технологій, а також забезпечує можливість коригувати стратегічні напрями підприємства залежно від впливу зовнішніх чинників [4, с. 41-47].

Климчук М. М., Ільїна Т. А., Климчук С. А., Хоменко Н. Ю. у своїй роботі пропонують методику оцінки впливу ERP-систем, зосереджуючись на інтеграції фінансових, виробничих і інформаційних потоків. Він наголошує на важливості комплексного підходу до аналізу, пропонуючи використовувати багатофакторний економічний підхід для виявлення реальних результатів впровадження ERP-систем. Автори також підкреслюють значущість інтеграції таких систем у загальну стратегію управління підприємством, що дозволяє досягти синергетичного ефекту від впровадження технологій [18, с. 59 - 65].

Роботи Бугріменко Р.М., Смірнова П.В., Климчук М. М., Ільїна Т. А., Климчук С. А., Хоменко Н. Ю. вирізняються низкою переваг:

Практична орієнтованість. Обидва автори пропонують підходи, що зосереджені на реальних показниках ефективності, таких як продуктивність, економія витрат чи якість інтеграції даних, що робить ці методики корисними для застосування в сучасних умовах бізнесу.

Системність оцінки. Бугріменко Р.М. та Смірнова П.В. забезпечує цілісне бачення процесів завдяки аналізу фінансових, виробничих і інформаційних потоків, що дозволяє врахувати всі аспекти діяльності підприємства.

Гнучкість підходів. Запропоновані методи можуть адаптуватися до різних умов підприємств залежно від галузі, масштабу чи специфіки ринкових викликів.

Економічна доцільність. Особливу увагу приділено показникам економії, які дають змогу мінімізувати витрати та підвищити ефективність управління.

Водночас є певні обмеження та недоліки, які потребують вдосконалення:

Обмеженість методології. Климчук М. М., Ільїна Т. А., Климчук С. А., Хоменко Н. Ю. не деталізують методи вимірювання продуктивності, витрат чи адаптивності, що ускладнює їх практичне застосування на різних підприємствах.

Відсутність конкретних прикладів. Недостатнє висвітлення практичних кейсів у роботах обмежує розуміння реальних можливостей застосування цих підходів.

Ігнорування соціального аспекту. В обох дослідженнях бракує уваги до людського фактора, зокрема до проблем, пов'язаних із опором персоналу чи потребою в навчанні для роботи з новими технологіями.

Підходи, запропоновані Климчук М. М., Ільїна Т. А., Климчук С. А. та Хоменко Н. Ю. мають значний науково-практичний потенціал у сфері оцінки впливу цифрових технологій на управління підприємствами. Їхні методики забезпечують системний та економічно обґрунтований аналіз, хоча потребують подальшого вдосконалення через деталізацію методологічної бази, розробку практичних кейсів і врахування соціальних аспектів трансформацій. Незважаючи на певні недоліки, ці підходи є важливим кроком у розробці інструментів для ефективного управління підприємствами в умовах цифровізації.

Бугріменко Р.М., Смірнова П.В., Гринько Т. В., Перерва Б. К. і Качмала В. І. у своїх роботах пропонують різні методичні підходи до оцінки інноваційних технологій, зосереджуючись на їхньому впливі на управлінські процеси та загальну ефективність підприємств. Їхні підходи акцентують увагу на ключових

аспектах цифрової трансформації, що охоплюють стратегічне управління, специфіку галузевого впровадження і поєднання теорії з практикою.

Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. аналізують стратегічне управління з використанням цифрових інновацій, пропонуючи балансовий підхід для оцінки впливу технологій на довгострокові показники підприємства. Такий підхід дозволяє враховувати не лише короткострокові результати, а й стратегічну стійкість підприємства в умовах динамічних змін [4, с. 41-47].

Гринько Т. В., Перерва Б. К. зосереджують свою увагу на цифровій трансформації в аграрній сфері, виділяючи блокчейн-технології як важливий інструмент підвищення прозорості та ефективності. Авторка підкреслює, що економічна ефективність є ключовим критерієм оцінки інновацій, адже впровадження новітніх технологій має забезпечувати зростання продуктивності та оптимізацію витрат [96, с. 102].

Качмала В. І. наголошує на необхідності інтеграції теоретичних і практичних аспектів у процесі впровадження інноваційних технологій. Він пропонує використовувати комбіновані методи оцінки, що поєднують експертні методи з економетричними моделями, для отримання більш об'єктивних результатів щодо впливу інновацій на виробничі процеси [16, с. 64].

Розглянуті підходи мають низку переваг:

- Стратегічна орієнтація (Бугріменко Р.М., Смірнова П.В.). Балансовий підхід дозволяє враховувати довгострокові наслідки впровадження інновацій, що є важливим для забезпечення стійкого розвитку підприємств.
- Секторна специфіка (Гринько Т. В., Перерва Б. К.). Дослідження цифрової трансформації в аграрній сфері підвищує точність рекомендацій, оскільки враховуються особливості галузі, наприклад, прозорість ланцюгів постачання та зменшення втрат.

- Інтеграція методів (Качмала В. І.). Поєднання експертних і кількісних методів дозволяє отримати більш точні дані щодо впливу технологій, забезпечуючи багатовимірний аналіз результатів.
- Практичне застосування. Усі підходи спрямовані на адаптацію інноваційних рішень до конкретних умов діяльності підприємств, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

Серед недоліків розглянутих методичних підходів до оцінки інноваційних технологій та їх впливу на систему управління підприємства слід зазначити наступні:

- Складність реалізації. Балансовий підхід вимагає значних аналітичних ресурсів і може бути складним для впровадження на малих підприємствах.
- Фокус на економічну ефективність. Робота Гринько Т. В., Перерва Б. К. обмежується економічними показниками, ігноруючи соціальні та екологічні аспекти впровадження блокчейн-технологій, що є важливими для стійкого розвитку.
- Залежність від експертів. Методи Качмала В. І. значною мірою залежать від якості експертної оцінки, що може призвести до суб'єктивності результатів.
- Відсутність конкретних прикладів. У жодному з розглянутих підходів не наводяться приклади успішного впровадження запропонованих методик, що обмежує можливість оцінки їхньої практичної ефективності.

Запропоновані Бугріменко Р.М., Смірнова П.В., Гринько Т. В., Перерва Б. К. і Качмала В. І. підходи мають суттєвий потенціал для оцінки впливу інноваційних технологій на управління підприємствами. Вони забезпечують комплексність аналізу, враховують специфіку галузей і пропонують інтеграцію теорії з практикою. Водночас для підвищення їхньої ефективності необхідно розширити методологічну базу, додати практичні кейси впровадження і враховувати більш широкий спектр чинників, таких як соціальні та екологічні

аспекти інновацій. Ці підходи становлять важливий внесок у розвиток теорії та практики управління в умовах цифрової трансформації.

Герасимова Т. і Годованюк А. у своїй роботі акцентують увагу на інноваційному управлінні, пропонуючи використовувати цифрові інструменти для підвищення адаптивності підприємства до змін ринку. Автори наголошують, що інтеграція технологій потребує всебічного оцінювання через аналіз ключових показників ефективності (KPI) [7, с. 79].

Козоріз М.В. і Шаблиста Л.М. розглядають інноваційні методи управління в умовах економіки мінімального контакту, акцентуючи на важливості гнучких цифрових платформ. Вони пропонують оцінювати їх ефективність за допомогою якісного аналізу рівня задоволення клієнтів і швидкості реалізації управлінських рішень [10, с. 139].

Легомінова С. В. досліджує цифрові інструменти, що сприяють підвищенню ефективності управління підприємством. Він рекомендує проводити оцінку на основі інтегрованого підходу, який враховує витрати на впровадження, окупність та підвищення продуктивності працівників [21, с. 290].

Легомінова С. В. та Кочура Т. О. аналізують використання блокчейн-технологій для покращення управлінських процесів. Автори пропонують оцінювати їхній вплив через порівняння витрат на реалізацію з потенційними економічними вигодами, включаючи підвищення прозорості й безпеки даних [22, с. 259 - 264].

Назаренко С. А., Зачосова Н. В. та Мовчанець В. В. досліджують цифрову трансформацію як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона акцентує на ролі показників рентабельності інноваційних проектів у процесі оцінювання, підкреслюючи важливість використання стратегічного аналізу [25].

Обиденнова Т. і Васильєв В. у своїй роботі визначають основні теоретичні засади інновацій у системах управління. Дослідники пропонують оцінювати ефективність впровадження через аналіз інноваційного потенціалу

підприємства, враховуючи його готовність до змін і гнучкість внутрішніх процесів [26].

Клим Н. М., Плекан М. В., Мужевич Н. В. пропонують моделі впровадження інноваційних технологій у практику управління, які базуються на структурному аналізі процесів і оцінюванні ризиків. Вони підкреслюють важливість аналізу інноваційної привабливості через вивчення попиту на нові продукти чи послуги [17, с. 270].

Микитюк П. П. та Сенів Б. Г. досліджують стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах цифрових змін. Науковці пропонують оцінювати інновації через їхній внесок у досягнення довгострокових цілей, використовуючи методику SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) [23, с. 65].

Плахотнюк В. В. досліджує моделі впровадження інформаційних технологій на підприємствах, акцентуючи увагу на важливості адаптації бізнес-процесів до цифрових змін. Автор вважає, що оцінювання має базуватися на аналізі ефективності використання ресурсів і зниженні операційних витрат [27, с. 129].

Аналіз міжнародних досліджень також підтверджує важливість системного підходу. Наприклад, Sharma Anshu, Gandhi Aradhana Vikas акцентує увагу на конкурентних перевагах, які надають аналітичні інструменти, і пропонує оцінювати їх вплив через підвищення ефективності бізнес-процесів [45, с. 482 - 500].

Згідно з роботами сучасних науковців, інноваційні технології суттєво трансформують системи управління підприємств. Дослідження охоплюють різні аспекти оцінювання цих змін і впливу інноваційних рішень на ефективність управлінських процесів. Таким чином, різні науковці пропонують багатофакторні підходи до оцінювання інноваційних технологій у системах управління, які включають аналіз економічних, стратегічних і технологічних аспектів. Ці підходи забезпечують комплексний огляд впливу новітніх технологій на діяльність підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Інноваційні технології є невід'ємною складовою сучасного управління підприємствами. Науковці однак не є в тому, що їхнє впровадження сприяє підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємств до змінних умов. Проте ключовими викликами залишаються висока вартість технологій і необхідність розвитку цифрових компетенцій. Синтез вітчизняного та зарубіжного досвіду може забезпечити ефективне впровадження інновацій, орієнтованих на довгострокову перспективу.

Класифікація інноваційних технологій дозволяє не тільки зрозуміти різноманітність інноваційних технологій, але й оцінити їхній вплив на підприємства та ринки. Кожен з підходів до класифікації має своє значення і допомагає виокремити особливості технологічних інновацій у різних галузях та бізнес-секторах.

В роботі запропонована класифікація інноваційних технологій охоплює різні аспекти їхнього впливу, враховуючи рівень новизни, стадію впровадження, напрям технологічних змін, галузеву специфіку та екологічну спрямованість. Такий підхід дозволяє чітко систематизувати інновації, що сприяє їх ефективному застосуванню для досягнення стратегічних цілей підприємств та сталого розвитку.

Інноваційні технології є ключовим чинником модернізації управлінських процесів. Українські і закордонні науковці в своїх дослідженнях приходять до схожих висновків, що впровадження інформаційних технологій в систему управління підприємством сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Водночас успіх такої трансформації залежить від стратегічного підходу, адаптації управлінських моделей до нових умов та використання сучасних цифрових інструментів.

Методичні підходи до оцінки інноваційних технологій спрямовані на забезпечення комплексного аналізу їхнього впливу на систему управління підприємства. Серед основних підходів виділяють балансовий, економетричний,

SWOT-аналіз, багатофакторний, галузевий і інтеграційний. Вони дозволяють оцінювати як економічну доцільність інновацій, так і їхній вплив на стратегічну стійкість, ефективність процесів і адаптацію до змін.

Перевагами цих підходів є комплексність аналізу, можливість інтеграції кількісних і якісних методів, а також врахування галузевих особливостей. Водночас недоліками залишаються значна складність впровадження, ресурсозатратність і залежність від експертних оцінок, що може обмежувати їхнє застосування на малих підприємствах.

Для підвищення ефективності методик важливо вдосконалювати їхню адаптивність до реальних умов, включати соціальні та екологічні аспекти і розширювати практичні кейси. Це дозволить підприємствам не лише оцінювати поточний стан інновацій, а й формувати стратегії для довгострокового розвитку в умовах цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТОВ «ПЕРШИЙ СТОЛИЧНИЙ ХЛІБОЗАВОД»

2.1. Аналіз хлібопекарської галузі

Хлібопекарська галузь України займає ключове місце в національній економіці, оскільки хліб та хлібобулочні вироби є важливою складовою харчування українців. Вони забезпечують близько 40% калорійного раціону і мають значний соціальний вплив. Хліб необхідний людям незалежно від вікової категорії – від дітей до літніх людей.

Однак, із початком повномасштабної агресії на території України, хлібопекарські підприємства опинилися під сильним впливом негативних факторів, що позначилися на їхній діяльності. Виробники стикаються з необхідністю адаптуватися до нових умов, спричинених такими проблемами, як зростання вартості сировини, енергоресурсів і палива, а також збої у логістичних ланцюгах.

З початком війни підприємства галузі опинилися в умовах руйнування енергетичної інфраструктури та регулярних відключень електроенергії. Це, разом із суттєвим підвищенням вартості логістики та зменшенням населення через міграцію, призвело до скорочення виробництва на щонайменше 20% у 2022 році. Також спостерігається зростання цін на основні продукти харчування, зокрема на хліб, що є наслідком загального подорожчання ресурсів та матеріалів.

Наведені дані свідчать, що зростання цін на хліб і хлібобулочні вироби відбувається на фоні посилення інфляційних процесів. Основними причинами подорожчання є значне підвищення вартості сировини, включаючи борошно, цукор, яйця та олійно-жирові продукти. Крім того, важливим фактором є збільшення витрат на енергоносії та паливно-мастильні матеріали.

Основними учасниками ринку хлібопекарської галузі України є:

– Хлібозавод "Київхліб". Один із найбільших виробників хлібобулочних виробів у столиці та регіоні. Завдяки широкому асортименту та розгалуженій дистрибуційній мережі, компанія утримує лідерські позиції на ринку.

– Концерн "Укрхлібпром". Об'єднує декілька підприємств по всій Україні, забезпечуючи значну частку виробництва хліба та хлібобулочних виробів. Його вплив поширюється на різні регіони країни.

– Компанія "Хлібодар". Відома своїми інноваційними підходами до виробництва та впровадженням нових технологій, що дозволяє їй конкурувати з провідними виробниками.

– ПАТ "Одеський коровай". Значний гравець на півдні України, який забезпечує продукцією не лише Одеську область, але й сусідні регіони.

– ТОВ "Львівський хлібозавод". Лідер західного регіону, відомий своєю якісною продукцією та стабільною присутністю на ринку.

За оцінками аналітиків Pro-Consulting [28], сукупна частка ринку, яку займають ці компанії, становить 60%. Зокрема, "Київхліб" утримує близько 20% ринку, "Укрхлібпром" – 15%, "Хлібодар" – 10%, "Одеський коровай" – 8%, а "Львівський хлібозавод" – 7%. Решта ринку розподілена між середніми та малими виробниками, а також крафтовими пекарнями, які останнім часом набувають популярності серед споживачів.

Вплив цих компаній на ринок визначається не лише їхніми частками, але й здатністю впроваджувати нові технології, адаптуватися до змін у споживчих вподобаннях та підтримувати стабільну якість продукції. Зокрема, тенденція до виробництва здорових та органічних хлібобулочних виробів стає дедалі помітнішою, що стимулює виробників розширювати асортимент та відповідати сучасним вимогам споживачів.

У 2022 році споживчі ціни на хліб і хлібобулочні вироби з поліпшеною рецептурою підвищилися на 30,3%, тоді як на традиційні види хліба – на 22,1%. Це перевищує загальний рівень інфляції в країні, який за рік становив 22,6%.

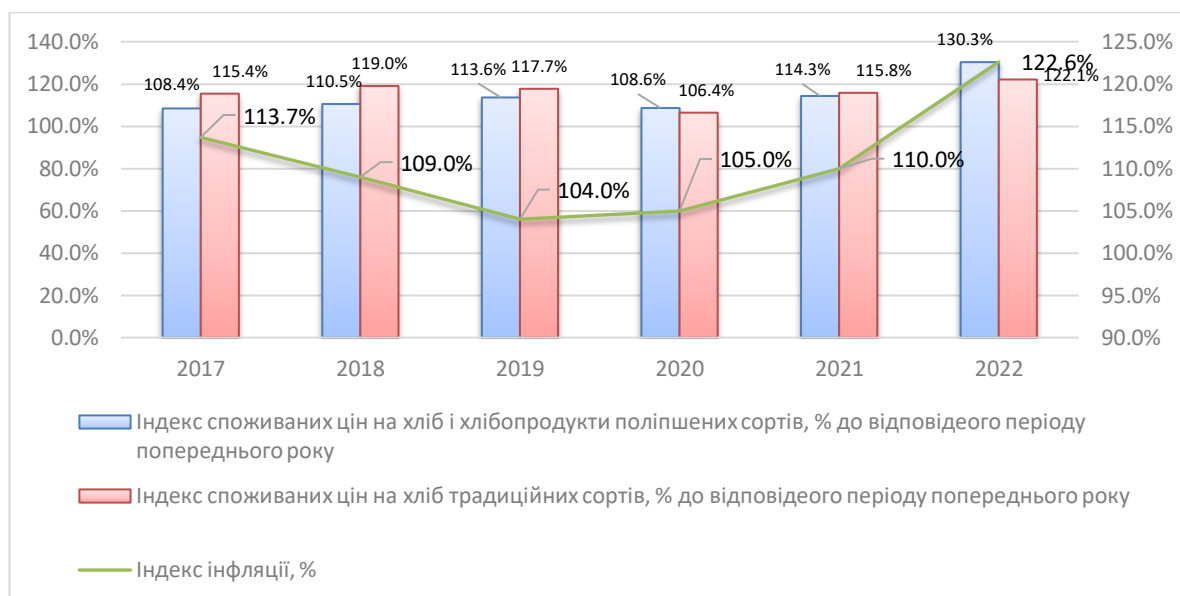


Рис. 2.1 Динаміка індексу споживчих цін на хліб і хлібобулочні вироби в Україні за 2017–2022 рр.

Джерело: [11]

Вже на даний момент спостерігається підвищення вартості різних видів хлібобулочних виробів, середній темп зростання склав 3% протягом воєнного періоду. Очікується, що ця тенденція триватиме, і до кінця року ціни на хліб можуть збільшитися на 15%. На рис. 2.2 представлено динаміку зміни ціни батона в Україні за зазначений період.

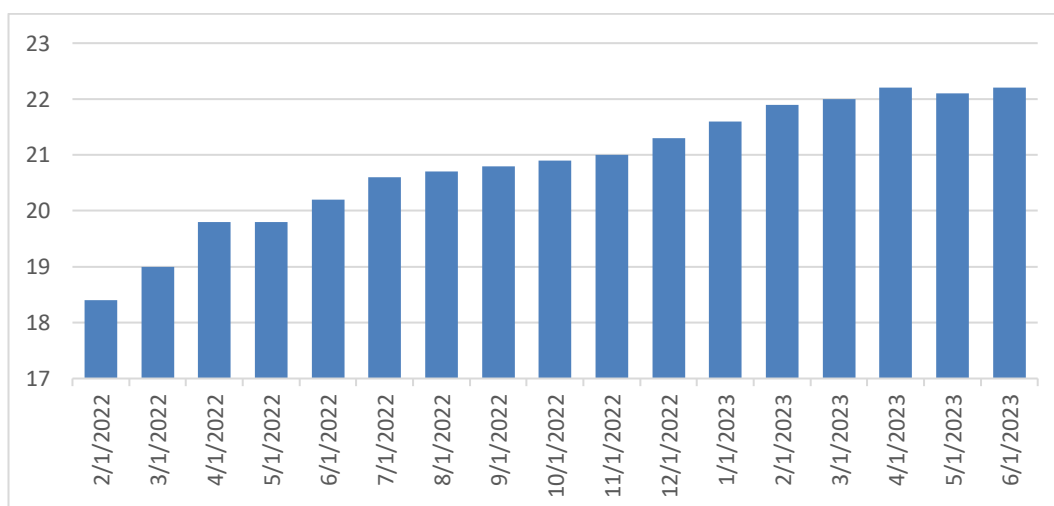


Рис. 2.2 Вартість одного батону (500 г.) в Україні за період з лютого 2022 р. по червень 2023 р, грн.

Джерело: [4]

На рис. 2.3 наведено структуру асортименту хлібобулочної продукції у 2023 р. Діаграма чітко ілюструє, що найбільшу частку в асортименті хлібних виробів займає пшеничний хліб. Хліб житньо-пшеничний і булочні вироби відповідно займають майже третину та четверту частину асортименту. Це свідчить про те, що традиційні види хліба залишаються найпопулярнішими серед населення. Проте варто відзначити, що популярність інших видів хліба також демонструє тенденцію до зростання.

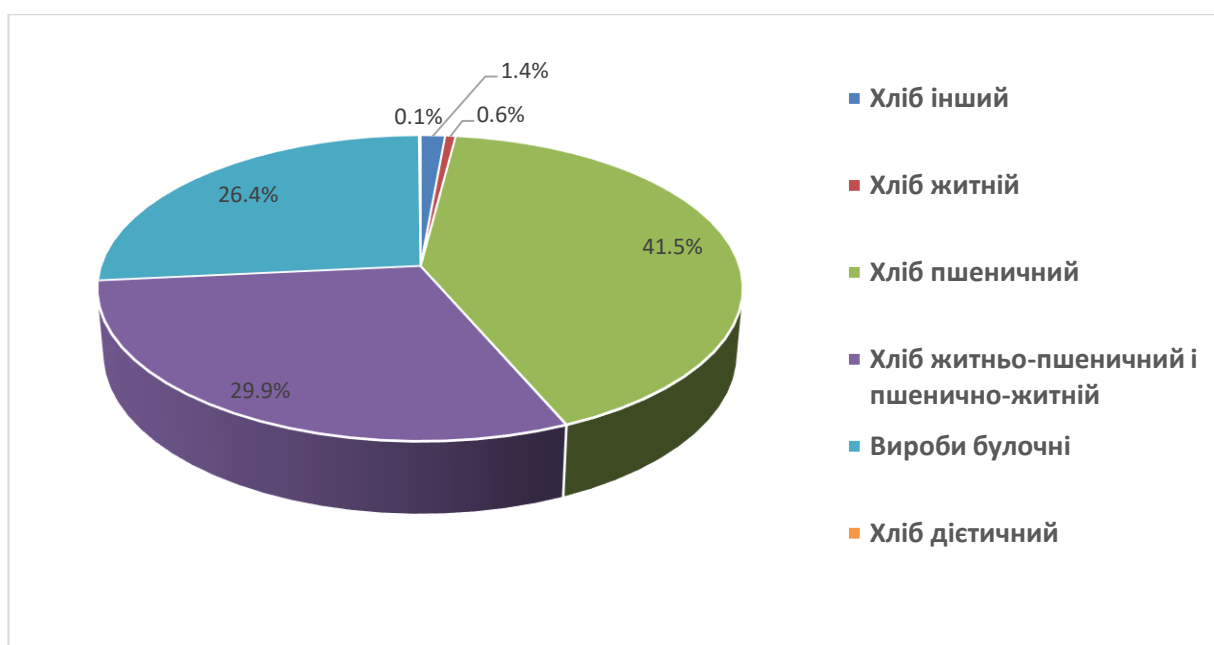


Рис. 2.3 Структура асортименту хліба та хлібобулочних виробів у 2023 р., %

Джерело: [11]

Ринок хлібобулочних виробів (ХБВ) в Україні характеризується різноманітним асортиментом, що включає не лише хлібні продукти (батони, багети та ін.), але й солодку та солону випічку з листкового та здобного тіста (круасани, булочки, піци та інші вироби), а також борошняні кондитерські вироби (пряники, печиво, торти, рулети, кекси тощо).

Основні фактори, що впливають на ринок ХБВ в Україні, включають:

- військові дії: конфлікти в країні негативно позначаються як на виробництві (сировина, енергозабезпечення, логістика, трудові ресурси), так і на споживанні продукції.
- втрата виробничих потужностей: деякі підприємства залишилися на тимчасово окупованих територіях.
- припинення роботи підприємств: багато з них зазнали пошкоджень внаслідок обстрілів або були під окупацією в першій половині 2022 року.
- втрати сировинної бази: це сталося внаслідок окупації території та знищення потужностей для зберігання сировини.
- зростання вартості сировини: підвищення цін на імпортні складові через ускладнення логістики.
- зміна в технологіях: нові учасники ринку переорієнтовуються на використання заморожених напівфабрикатів для виготовлення свіжої випічки.
- нестача робочої сили: це питання стосується всіх ланок виробництва та логістики.
- зменшення попиту: зокрема через міграцію населення.
- Протягом досліджуваного періоду, внаслідок цих факторів, на ринку ХБВ в Україні відбулися такі зміни:
 - виробництво: у 2022 році падіння становило 15,4% у порівнянні з довоєнним рівнем. Відновлення у 2023 році склало +2,74%, завдяки поверненню до роботи більшості тимчасово закритих підприємств.
 - експорт: скоротився на 23% у 2022 році.
 - імпорт: також демонструє негативну динаміку, що відображає зменшення попиту на високовартісні товари.

Додатковими чинниками розвитку ринку можуть стати програми підтримки виробників, як на державному, так і на міжнародному рівнях. Наразі реалізується кілька таких ініціатив, спрямованих на виділення коштів та надання дешевих кредитів для переробної галузі. Наприклад, програма Міністерства економіки України у співпраці з Агентством США з міжнародного розвитку

(USAID) передбачає виділення коштів до 8 млн гривень та кредитування під 5-7-9%. Такі фінансові ресурси виробники можуть використовувати для оновлення обладнання, розширення виробництв тощо.

Ємність ринку хлібобулочних виробів була проаналізована на основі даних про виробництво продукції в Україні (Державна служба статистики України) та показників зовнішньої торгівлі хлібобулочною продукцією (Державна митна служба України).

На рисунку 2.4 наведена динаміка зміни ємності ринку ХБВ в Україні за 2021-2023 роки.

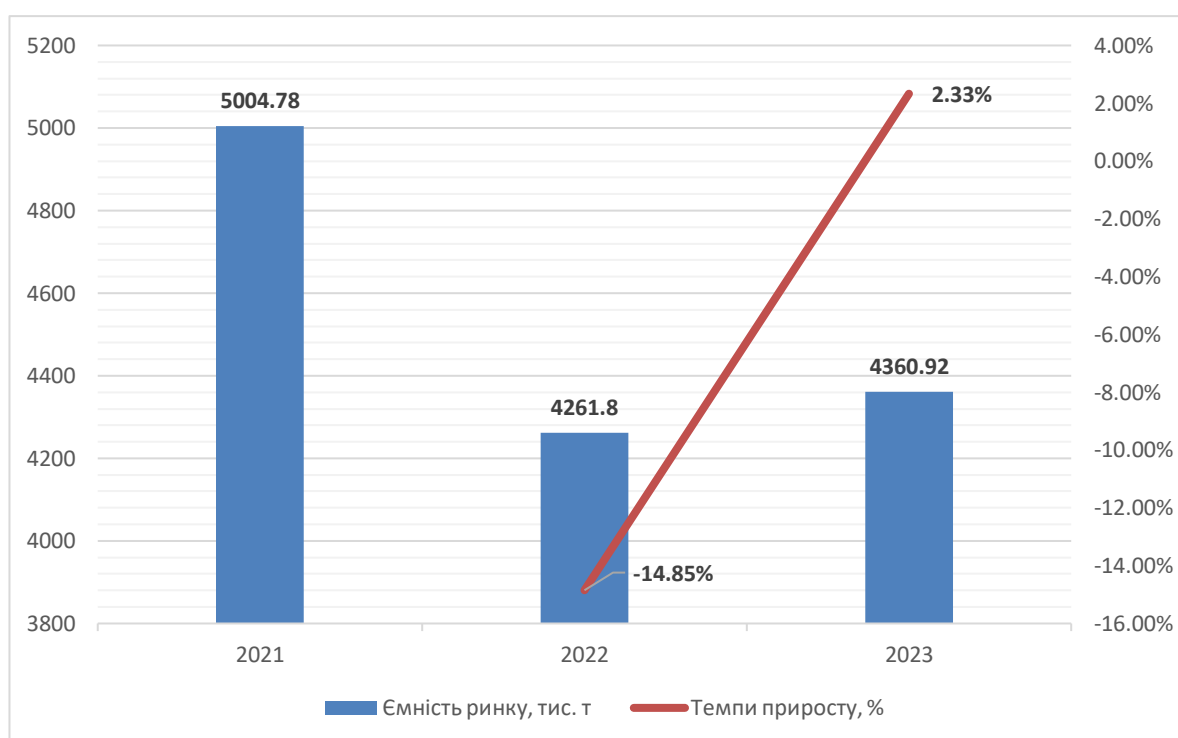


Рис. 2.4 Ємність ринку ХБВ в Україні, 2021-2023 р.р. в натуральних та грошових показниках, тис.тонн, млрд.грн

Джерело: [39]

Хліб є одним із найпоширеніших товарів на ринку, займаючи приблизно третину його обсягу. Найбільш популярним серед споживачів є тостовий хліб, який зазвичай має легшу текстуру порівняно з традиційними сортами. На другому місці в асортименті знаходяться булки, які слугують альтернативою

хлібу і часто використовуються для приготування різних страв, таких як хот-доги чи бургери.

Ця тенденція свідчить про зміну вподобань споживачів, які прагнуть різноманітності в раціоні, а також про готовність до експериментів у кулінарії, використовуючи хлібобулочні вироби в нових контекстах.

Структура ринку ХБВ за видами представлена на ринку 2.5.

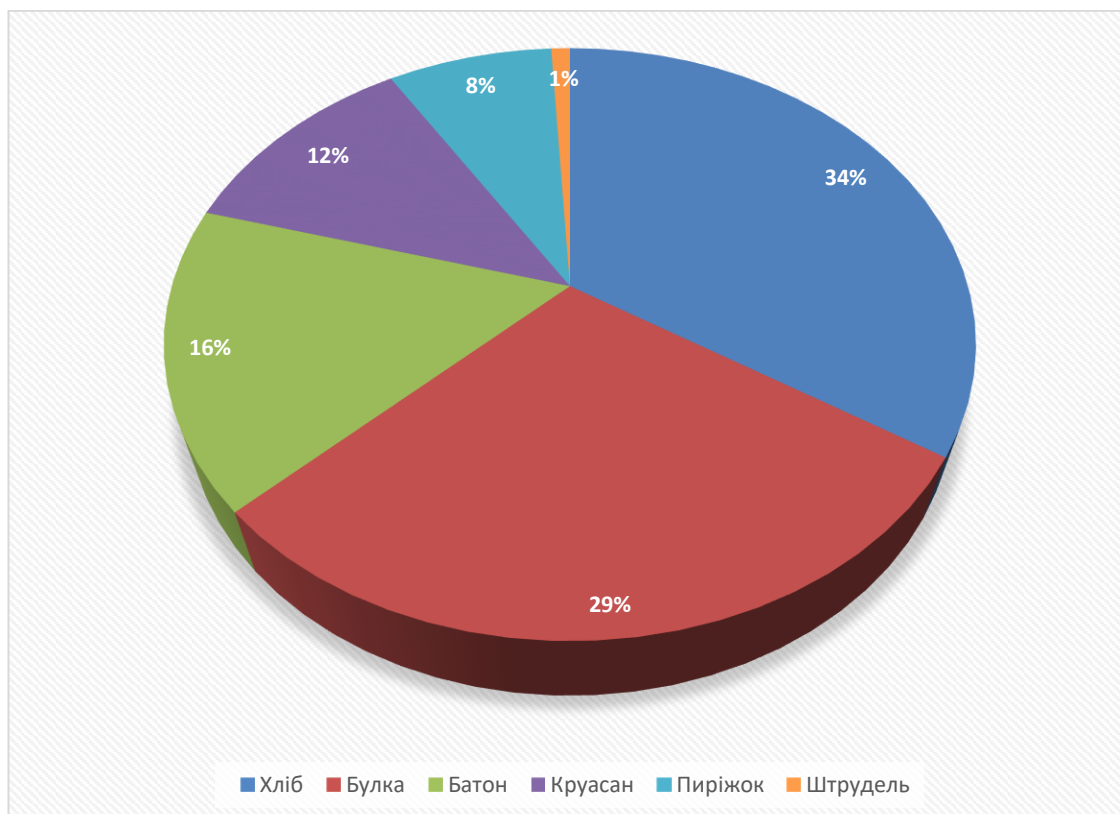


Рис. 2.5 Структура ринку ХБВ за видами, %

Джерело: [39]

Середня вага хлібобулочних виробів, представлених на ринку, варіюється за категоріями, що дозволяє споживачам обирати продукти відповідно до своїх потреб. Дані щодо середньої ваги виглядають наступним чином:

- Хліб: 387,45 грам
- Батон: 379,01 грам
- Булка: 194,60 грам
- Штрудель: 100 грам
- Пиріжок: 104,67 грам

- Круасан: 65,41 грам

Найбільший асортимент хлібобулочних виробів пропонує торгова марка Цархліб, яка належить компанії «Хлібні інвестиції». Ця марка включає 69 різних позицій, що свідчить про широкий вибір продукції для споживачів, який відповідає різним смакам і уподобанням.

Українські виробники активно забезпечують внутрішній ринок хлібобулочними виробами та розширюють свої експортні можливості, зокрема на польському ринку. Наприклад, компанії Лігос та Львівські круасани відкрили 11 нових точок у Польщі, що свідчить про їхній намір закріпитися на закордонних ринках. Торгова марка Сімейна пекарня також поширила свою присутність, відкривши декілька закладів під брендом Martin. Окрім цього, компанія Ай Кью Фуд Груп планує вийти на міжнародний ринок до 2025 року.

На внутрішньому ринку зростає кількість точок трейдерів. Концерн Кулиничі продовжує розвиватися, інвестувавши 20 мільйонів гривень у будівництво нового хлібозаводу у Львівській області. У цьому році компанія також вела переговори з Черкаською міською радою щодо придбання землі для будівництва ще однієї фабрики.

Проведене дослідження ринку свідчить, що на початку 2024 року виробництво хлібобулочних виробів відновлюється повільно. Це пов'язано з відсутністю державної підтримки у вигляді грантів для галузі, а також з високими цінами та іншими стресовими факторами, що уповільнюють розвиток.

Основні гравці ринку мають тривалу історію присутності та охоплюють практично всі види хлібної продукції, формуючи обсяги та тенденції ринку. Зараз їхня діяльність спрямована на підвищення ефективності виробництва через впровадження інновацій та розширення асортименту.

Крім того, на ринку активно функціонують трейдери, такі як пекарні, супермаркети, ресторани та кафе. Ця категорія операторів стає важливим гравцем на ринку, здатним конкурувати з основними учасниками, що сприяє розвитку конкурентного середовища. Важливу роль у ринку відіграють

франчайзингові хлібні бізнеси, які пропонують конкурентні переваги в розміщенні, асортименті та ціновій політиці.

Одним із ключових трендів є використання заморожених напівфабрикатів. Це дозволяє операторам зменшувати витрати на оренду приміщень, кількість обладнання та персоналу, водночас зберігаючи можливість надавати споживачам широкий асортимент свіжої продукції та унікальних пропозицій.

2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Перший столичний хлібозавод» є прогресивним підприємством, що спеціалізується на виготовленні хлібобулочних виробів. Завод розташований у столиці, що надає йому конкурентну перевагу завдяки зручному доступу до розвиненої інфраструктури та значного ринку збуту. За роки діяльності підприємство не лише утримує стабільні позиції на ринку, але й постійно розширює асортимент своєї продукції, вдосконалюючи виробничі процеси [24].

Використання передових технологій дозволяє заводу випускати продукцію, яка відповідає високим стандартам якості та вимогам сучасного споживача. Виробничі лінії обладнані автоматизованими системами, що сприяє оптимізації процесів та зменшенню впливу людського фактору, підвищуючи ефективність роботи [24].

Асортимент продукції ТОВ «Перший столичний хлібозавод» охоплює різні види хліба, булочок, багетів та інших виробів, які постійно користуються попитом серед споживачів. Особливу увагу підприємство приділяє якості використовуваної сировини, обираючи виключно натуральні та екологічно чисті інгредієнти, що забезпечує високу поживну цінність і безпеку продукції [24].

Основними чинниками успіху ТОВ «Перший столичний хлібозавод» є високі стандарти якості, різноманітний асортимент, сучасне обладнання та інноваційні рішення у виробництві. Постійне впровадження новітніх технологій та підходів до управління дозволяє підприємству зберігати свою конкурентоспроможність і динамічно розвиватися на ринку [24].

Підприємство особливу увагу приділяє екологічній безпеці та соціальній відповідальності. У своїй діяльності завод активно впроваджує заходи з енергозбереження, зниження рівня відходів і захисту навколишнього середовища. Крім того, компанія підтримує місцеві громади, бере участь у благодійних ініціативах та активно залучається до соціальних проєктів [24].

Таким чином, ТОВ «Перший столичний хлібозавод» займає провідну позицію в індустрії хлібобулочних виробів, постійно покращуючи виробничі процеси та забезпечуючи високоякісну продукцію, яка відповідає вимогам споживачів [24].

ТОВ «Перший столичний хлібозавод» є частиною холдингу ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції», який входить до трійки найбільших українських холдингів у галузі хлібопродуктів. Завод розташований у Київській області, Вишгородському районі, селі Нові Петрівці на вулиці Соборній, 85, 07354. ТОВ «Хлібні інвестиції» займає близько 8% українського ринку хлібобулочних виробів і є третім за величиною підприємством у цій галузі [24].

У 2007 році ТОВ «Самтак» придбало занедбану будівлю хлібозаводу в селі Нові Петрівці та розпочало її реконструкцію. Проєкт був затверджений наприкінці 2008 року, проте через фінансово-економічну кризу відкриття заводу затрималося до кінця 2011 року [24].

У січні 2018 року підприємство отримало нову назву – ТОВ «Перший Столичний Хлібозавод», а в квітні того ж року завод був введений в експлуатацію. Його виробничі потужності дозволяють випускати до 130 тонн хлібобулочних виробів на добу. Обладнання встановлено від провідних світових виробників, таких як Diosna (Німеччина), Gostol (Словенія), Revent (Чехія), F&S (США) та Краяни (Україна) [24]. Незважаючи на нещодавнє відкриття, підприємство зарекомендувало себе як потужний гравець на ринку та входить до трійки лідерів у регіоні.

На сьогоднішній день ТОВ «Перший столичний хлібозавод» випускає до 130 тонн продукції на добу, пропонуючи споживачам близько 60 різновидів хлібобулочних виробів. Хліб виробляється на п'яти поточно-механізованих

лініях, обладнаних сучасними машинами від провідних виробників, серед яких «Diosna» (Німеччина), «Gostol» (Словенія), «Revent» (Чехія), «F&S» (США) та український виробник «Краяни». В арсеналі заводу також є шість ротаційних печей. Особливою гордістю підприємства є сучасна лінія для випікання булочки «Столичної» від німецької фірми «Werner & Pfleiderer». Завод також володіє автопарком із близько 100 орендованих хлібовозок, які здійснюють безкоштовну доставку продукції замовникам [24].

Успіх підприємства забезпечується злагодженою роботою колективу професіоналів, чисельність якого перевищує 600 осіб. Працівники заводу постійно переймають передовий досвід європейських компаній, що дозволило впровадити нетрадиційну фінську технологію. Завдяки їй був створений хліб «Житнє диво» – ароматний житній хліб із унікальним смаком і підвищеною харчовою цінністю [24]. Споживання цього хліба покращує роботу травної системи та знижує ризик серцево-судинних захворювань.

Ще одним визнаним продуктом є хліб «Юріївський», який завоював популярність серед споживачів завдяки своїм чудовим смаковим властивостям і став візитною карткою заводу. Фахівці підприємства не зупиняються на досягнутому, постійно розробляють нові продукти, експериментують і впроваджують інноваційні рішення, враховуючи зміни ринкових тенденцій та споживчих вподобань [24].

Завод залишається новатором у використанні нових видів сировини, але водночас суворо дотримується традиційних технологій виробництва, уникаючи застосування штучних поліпшувачів та консервантів. Висока якість продукції залишається ключовою цінністю у діяльності ТОВ «Перший столичний хлібозавод» [24].

У 2016 році підприємство зробило значний крок вперед, відкривши новий цех для випікання українського хліба, оснащений сучасним обладнанням від словенської компанії «Gostol». Це дозволило збільшити виробничі потужності до 130 тонн продукції на добу. Також було запущено новий цех для виготовлення кондитерських виробів та встановлено лінію для випікання хліба «Житній тост».

Крім того, відбулася заміна дерев'яної тари на пластикову, а також впроваджено німецьку систему відвантаження продукції DISPOTOOL на базі обладнання компанії TOOLBOX, що дозволило скоротити час завантаження готової продукції на автотранспорт удвічі [24].

У 2017 році було здійснено закупівлю 50 нових автомобілів Renault і Peugeot європейського виробництва для перевезення хлібобулочних виробів, загальна вартість проєкту склала 28,6 млн грн. Також у цьому році підприємство запустило нове ротаційне відділення з потужністю 12 тонн хліба на добу, зокрема для виробництва нових формових сортів хліба, включаючи заварний хліб «Рижський», якому немає аналогів в Україні. Він виготовляється за традиційною технологією з використанням виключно натуральних інгредієнтів та заквасок [24].

Крім того, була введена в експлуатацію нова лінія для виробництва батонів з добовою потужністю 30 тонн. Продукція надходить у торгові мережі як у свіжому вигляді, так і в упакованому форматі, а доставка здійснюється за допомогою власних фірмових автомобілів-хлібовозів [24].

У період 2020-2024 років ТОВ «Перший столичний хлібозавод» продовжило активно розвиватися та модернізувати свої виробничі процеси, що дозволило підприємству зміцнити позиції на ринку хлібобулочних виробів України [24]. За цей час відбулися кілька важливих подій:

2020 рік. – Завершено впровадження нових систем енергозбереження на всіх виробничих лініях, що дозволило знизити енергоспоживання на 15%. Також було встановлено систему моніторингу та управління виробничими процесами, що забезпечило оптимізацію роботи обладнання. – Підприємство розширило асортимент продукції, запустивши лінії з виробництва нових видів хліба та кондитерських виробів, які враховують сучасні тренди здорового харчування, зокрема хліб без глютену та вироби з цільнозернового борошна [24].

2021 рік. – Відкрито новий цех для випікання багетів та здобних виробів з інноваційною системою контролю якості продукції. Потужність цеху дозволила збільшити виробництво на 20 тонн продукції на добу. – Було розроблено та

запущено першу в Україні систему онлайн-замовлення хлібобулочних виробів для мережеских клієнтів та великих ритейлерів, що значно скоротило час обробки замовлень і збільшило зручність співпраці з партнерами [24].

2022 рік. – Підприємство почало активно впроваджувати екологічні ініціативи. Зокрема, був розширений парк електромобілів для доставки продукції в межах Києва та області, що дозволило зменшити викиди CO₂. Загальна сума інвестицій у цей проєкт склала 15 млн грн. – Завод розпочав програму утилізації харчових відходів, які тепер використовуються для виробництва біогазу, що покращило енергоефективність підприємства [24].

2023 рік. – Відкрито новий виробничий комплекс для виготовлення хліба за технологією холодної ферментації, яка дозволяє значно покращити смакові властивості хлібобулочних виробів. Цей метод став новим етапом у розвитку технологій на підприємстві та дозволив створювати продукцію з тривалішим терміном зберігання без використання консервантів. – Введено автоматизовану систему управління запасами сировини, що дозволило підвищити точність планування виробництва та уникнути перевитрат [24].

2024 рік. – Підприємство завершило модернізацію існуючих потужностей, запустивши нову лінію для виробництва хліба преміум-класу, що використовує технологію кам'яної печі. Це дало можливість розширити асортимент і вийти на новий сегмент ринку. – Підготовлено до запуску нову програму навчання персоналу, яка включає в себе цифрові інструменти для підвищення кваліфікації працівників у сфері автоматизації виробництва. Підприємство продовжує інвестувати в розвиток своїх фахівців, орієнтуючись на сучасні технології та світові стандарти [24].

Протягом цих років ТОВ «Перший столичний хлібозавод» активно працювало над впровадженням інновацій та модернізацією виробничих процесів, що дозволило значно підвищити конкурентоспроможність на ринку та забезпечити стабільне зростання [24].

Починаючи аналіз господарської діяльності підприємства, необхідно першочергово звернути увагу на техніко-економічні показники, які є важливим

засобом для оцінки ефективності функціонування. Ці показники надають всебічну характеристику матеріально-технічної бази, використання обладнання та сировини, а також організації виробничих процесів і витрат на виготовлення продукції [24].

На першому етапі аналізу варто зосередитись на стані матеріально-технічної бази підприємства. Це передбачає оцінку основних засобів, таких як будівлі, споруди, обладнання та інші елементи виробництва. Важливо враховувати рівень зносу та модернізації основних фондів, адже це безпосередньо впливає на продуктивність і загальну ефективність виробничих операцій. Також потрібно врахувати наявність необхідних ресурсів: сировини, матеріалів, палива та енергії, що забезпечує безперебійний виробничий процес [24].

Наступним важливим аспектом є аналіз використання обладнання та робочих інструментів. Це включає оцінку коефіцієнтів ефективності використання виробничих потужностей, частоту простоїв і продуктивність обладнання. Визначення того, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси, дозволяє оцінити необхідність їх оновлення або вдосконалення. Крім того, продуктивність праці відіграє ключову роль у цьому процесі, адже раціональне використання робочої сили безпосередньо впливає на кількість та якість продукції [24].

Загальний аналіз техніко-економічних показників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити потенційні напрямки для подальшого розвитку та підвищення ефективності. Це є основою для прийняття стратегічних рішень щодо модернізації виробничих процесів, інвестування в інновації та зниження витрат.

Техніко-економічні показники слугують важливим інструментом для управління, забезпечуючи всебічний підхід до аналізу діяльності підприємства і сприяючи досягненню високих результатів [24].

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Перший столичний хлібозавод» наведені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсол. од.	відносн., %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	769 265	922 401	153136	19,91
2. Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	425 739	510 483	84744	19,91
3.Адміністративні витрати	тис. грн.	93116	99954	6838	7,34
4.Витрати на збут	тис. грн.	211711	281081	69370	32,77
5.Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	тис. грн.	730566	891518	160952	22,03
6.Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн.	16486	22718	6232	37,80
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	9581	15810	6229	65,01
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	31 794	24975	-6819	-21,45
9. Прибуток від реалізації продукції,	тис. грн.	38699	31883	-6816	-17,61
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	3 166	3242	76	2,40
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	326884	359075	32191	9,85
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	18 919,0	22 110,5	3 191,5	16,8
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	121 343	136 553	15210	12,53
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	713	741	28	3,93
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп	94,969	96,652	1,683	1,77
16. Фондовіддача	Грн/грн	6,340	6,755	0,415	6,55
17. Продуктивність праці ПВП,	тис.грн/ чол	1078	1244	1,65	15,38
18. Рентабельність продукції	%	5,297	3,576	-1,721	X
19. Рентабельність діяльності (продажів)	%	0,41	0,34	-0,07	X
20. Рентабельність активів	%	0,969	0,903	-0,066	X
21. Рентабельність власного капіталу	%	16,73	14,66	-2,07	X

Джерело: складено і розраховано на основі додатків А і Б (створених за даними [24])

У 2023 році підприємство демонструє зростання чистого доходу від реалізації продукції на 19,91% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про ефективне розширення ринкової частки, збільшення попиту на продукцію або вдалі рішення в ціновій політиці. Однак таке зростання супроводжується аналогічним підвищенням собівартості на 19,91%, що вказує на пропорційне збільшення витрат на виробництво.

Адміністративні витрати зросли на 7,34%, що свідчить про певне збільшення витрат на управління. Таке підвищення може бути пов'язане зі зростанням масштабів діяльності підприємства або з інфляційними чинниками. Водночас витрати на збут зросли значно більше – на 32,77%. Це говорить про активні маркетингові зусилля та інвестиції в розширення збутової мережі, які, ймовірно, сприяли зростанню доходів.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 22,03%, що свідчить про зростання обсягів діяльності підприємства. Проте фінансові результати від операційної діяльності зросли ще більше – на 37,8%, що є свідченням підвищення операційної ефективності та контролю над витратами. Інші операційні доходи зросли на 65,01%, що, ймовірно, пов'язано із залученням додаткових джерел доходів, таких як оренда активів чи диверсифікація послуг. Водночас інші операційні витрати зменшилися на 21,45%, що свідчить про ефективніше управління цими статтями витрат.

Прибуток від реалізації продукції скоротився на 17,61%, що вказує на зниження ефективності реалізації продукції через збільшення витрат на збут або інших непрямих витрат. Чистий фінансовий результат зріс лише на 2,4%, що свідчить про певну стабільність, але водночас вказує на недостатню рентабельність у поточних умовах.

Середньорічна вартість активів зросла на 9,85%, що може свідчити про модернізацію матеріально-технічної бази або придбання нових активів. Середньорічна вартість основних засобів також збільшилася на 12,53%, що підтверджує інвестиції у виробничі потужності. Разом із цим чисельність

працівників зросла на 3,93%, що говорить про створення додаткових робочих місць для забезпечення виробничих потреб.

Продуктивність праці зросла на 15,38%, що є позитивним сигналом ефективнішого використання людських ресурсів. Однак витрати на 1 грн чистого доходу збільшилися на 1,77%, що свідчить про необхідність оптимізації витратної структури. Рентабельність продукції знизилася на 1,721 п.п., що вказує на необхідність пошуку шляхів зменшення собівартості та покращення цінової політики. Рентабельність діяльності незначно зменшилась на 0,07 п.п., Рентабельність активів знизилася, що може бути наслідком збільшення обсягів активів без адекватного зростання прибутку.

У цілому діяльність ТОВ «Перший столичний хлібозавод» демонструє певний прогрес у розвитку, але зниження рентабельності продукції та активів потребує додаткових заходів щодо підвищення ефективності управління витратами та поліпшення цінової політики. Динаміка змін показників майнового стану ТОВ «Перший столичний хлібозавод» за 2021-2023 роки наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Показники майнового стану ТОВ «Перший столичний хлібозавод».
за 2021-2023 р.р**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +, -	
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022
Фондомісткість	0,210	0,158	0,148	-0,052	-0,010
Фондовіддача	4,766	6,34	6,755	-0,164	0,021
Фондоозброєність, тис. грн/працівник	95,08	170,187	184,282	-0,164	0,021
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	0,417	0,443	0,428	0,025	-0,014
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,583	0,557	0,572	-0,025	0,014
Коефіцієнт вибуття основних засобів, %	0,031	0,072	0,075	0,041	0,004
Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	0,113	0,076	0,157	-0,037	0,081
Коефіцієнт приросту основних засобів, %	0,159	0,015	0,174	-0,144	0,160

Джерело: складено на основі додатків А і Б (створених за даними [24])

Аналіз показників, що характеризують використання основних засобів підприємства за 2021-2023 роки, дозволяє зробити наступні висновки:

1. Фондомісткість характеризує вартість основних засобів, необхідних для виробництва одиниці продукції. У ТОВ «Перший столичний хлібозавод» цей показник зменшився з 0,210 у 2021 році до 0,148 у 2023 році. Це свідчить про покращення ефективності використання основних засобів, тобто підприємство стало виробляти більше продукції за меншої вартості залучених засобів.

2. Фондовіддача показує, скільки продукції (у грошовому вираженні) підприємство виробляє на одиницю вартості основних засобів. У досліджуваному періоді фондовіддача зросла з 4,766 у 2021 році до 6,755 у 2023 році. Це зростання демонструє позитивну динаміку в підвищенні продуктивності основних засобів, що є одним з факторів підвищення рентабельності підприємства.

3. Фондоозброєність відображає рівень технічного забезпечення працівників основними засобами. Зростання показника з 95,08 тис. грн на одного працівника у 2021 році до 184,282 тис. грн на одного працівника у 2023 році свідчить про те, що підприємство інвестувало в оновлення і модернізацію виробничого процесу. Це, у свою чергу, створює сприятливі умови для підвищення продуктивності праці і підвищує ділову репутацію ТОВ «Перший столичний хлібозавод» на ринку праці, що дозволяє підвищити рівень професіоналізму промислово-виробничого персоналу.

4. Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує ступінь фізичного і морального зношення основних засобів. Його незначне зростання у 2022 році до 0,443 і зниження до 0,428 у 2023 році свідчить про стабільний стан основних засобів. Це вказує на те, що підтверджує попередній висновок про своєчасне оновлення обладнання підприємством.

5. Коефіцієнт придатності основних засобів ТОВ «Перший столичний хлібозавод» демонструє частку основних засобів, які перебувають у робочому стані. Незначне зниження показника з 0,583 у 2021 році до 0,572 у 2023 році свідчить про незначну тенденцію до зменшення придатних засобів ТОВ

«Перший столичний хлібозавод». При цьому дії керівництва в 2023 році спрямовані на усунення даної проблеми шляхом модернізації основних фондів, дали позитивний результат і даний показник збільшився на 0,014 %.

6. Зростання коефіцієнта вибуття основних засобів з 0,031 у 2021 році до 0,075 у 2023 році свідчить про активне списання зношеного та застарілого обладнання. Це позитивна тенденція, оскільки вибуття застарілих засобів дозволило підприємству уникнути збитків через їх низьку продуктивність.

7. Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2023 році зріс до 0,157, що свідчить про збільшення частки нових основних засобів, що підтверджує висновок про оновлення матеріально-технічної бази ТОВ «Перший столичний хлібозавод».

8. Значне збільшення коефіцієнта приросту основних засобів ТОВ «Перший столичний хлібозавод» з 0,015 у 2022 році до 0,174 у 2023 році свідчить про масштабне поповнення основних засобів. Це вказує на інвестиції у виробничі потужності, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Показники майнового стану ТОВ «Перший столичний хлібозавод» демонструють позитивну динаміку в управлінні основними засобами. Зростання фондівіддачі та фондоозброєності свідчить про ефективніше використання основних засобів і кращу технічну оснащеність працівників. Збільшення коефіцієнта оновлення та приросту основних засобів свідчить про активну модернізацію і підтримання конкурентоспроможності. Водночас підприємству слід звернути увагу на підтримку високого рівня придатності основних засобів.

Далі проведемо аналіз витрат ТОВ «Перший столичний хлібозавод» в таблиці 2.3.

Аналіз витрат ТОВ «Перший столичний хлібозавод» за період 2022–2023 років виявляє кілька ключових тенденцій, що свідчать про певні зміни в операційній діяльності підприємства, а також про вплив різних факторів на економічну ситуацію компанії.

Таблиця 2.3

Витрати підприємства ТОВ «Перший столичний хлібозавод» за 2022-2023 р.р., тис. грн

Елементи витрат	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абсолют., ±	відносне, %
1	2	3	4	5
Собівартість реалізованої продукції	425739	510483	84744	19,91
Адміністративні витрати, тис. грн.	93116	99954	6838	107,34
Витрати на збут, тис. грн.	211711	281081	69370	132,77
Інші операційні витрати	31 794	24975	-6819	-21,45
Інші витрати	82	939	857	1045,12
Податок на прибуток	2766	3152	386	113,96

Джерело: складено на основі додатків А і Б (створених за даними [24])

Зростання собівартості реалізованої продукції на 84 744 тис. грн, або на 19,91%, є важливою ознакою того, що підприємство зіштовхнулося з підвищенням витрат на виробничі процеси. Це збільшення може бути спричинене декількома факторами, такими як здорожчання сировини, енергетичних ресурсів або послуг, необхідних для виробництва. Відтак, для збереження конкурентоспроможності, підприємство має вжити заходів щодо оптимізації виробничих витрат та впровадження енергоефективних технологій.

Адміністративні витрати зросли на 6 838 тис. грн, що становить 7,34%. Це незначне, але стабільне збільшення може вказувати на необхідність підтримки зростаючих управлінських потреб підприємства, таких як підвищення заробітної плати працівників, розширення адміністративного апарату або вдосконалення внутрішньої організації бізнес-процесів. Важливо зазначити, що адміністративні витрати не перевищують значних меж, однак, з огляду на загальне зростання витрат, їх оптимізація є доцільною.

Витрати на збут збільшилися на 69 370 тис. грн, або на 32,77%. Це може бути наслідком розширення обсягів виробництва і, як наслідок, необхідності нарощування витрат на логістику, зберігання, рекламу та інші аспекти збутової

діяльності. Вищі витрати на збут можуть також бути пов'язані з інтенсифікацією маркетингових кампаній та зміною стратегічних підходів до продажів. Враховуючи цей тренд, підприємству варто зосередити увагу на ефективності каналів збуту та стратегічному плануванні витрат на рекламу та просування продукції.

Зниження інших операційних витрат на 6 819 тис. грн, або 21,45%, є позитивним показником, що свідчить про ефективність заходів з оптимізації операційної діяльності підприємства. Це може бути результатом скорочення зайвих витрат або вдосконалення внутрішніх процесів, що дозволило зменшити витрати на неосновні операції. Однак для більш детального аналізу необхідно звернути увагу на структуру цих витрат, оскільки зниження інших операційних витрат може бути наслідком одноразових змін або коригувань в обліку.

Різке збільшення інших витрат на 857 тис. грн, що становить 1045,12%, викликає особливу увагу. Це явне порушення звичайних фінансових трендів може бути результатом одноразових або нехарактерних для основної діяльності витрат, таких як штрафи, санкції чи інші непередбачувані витрати. Таке значне збільшення потребує детального дослідження та впровадження заходів для уникнення подібних витрат у майбутньому.

Податок на прибуток збільшився на 386 тис. грн, або на 13,96%, що є наслідком підвищення фінансових результатів підприємства. Зростання податку на прибуток свідчить про підвищення прибутковості компанії, що є позитивним знаком.

Загалом, у 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігається тенденція до зростання витрат за більшістю статтями. Зокрема, збільшення собівартості продукції та витрат на збут може свідчити про розширення виробничих та збутових обсягів, але також вказує на необхідність вдосконалення управлінських та фінансових стратегій для оптимізації витрат. Водночас зменшення операційних витрат і зростання податку на прибуток є позитивними ознаками вдосконалення внутрішніх процесів та ефективної роботи підприємства. Враховуючи всі ці фактори, компанія має дбати про оптимізацію витрат, зокрема

у сфері збуту та адміністративних витрат, що дозволить підвищити ефективність діяльності та забезпечити стійке фінансове становище на майбутнє.

Основним чинником змін у витратах є зростання собівартості реалізованої продукції, яке може свідчити про вплив зовнішніх факторів, таких як інфляція чи зростання цін на ресурси. Скорочення інших операційних витрат є позитивним сигналом про ефективність управління. Проте значне зростання інших витрат вимагає додаткового аналізу для виявлення причин і можливостей для їх оптимізації. Загалом, підприємству варто зосередитися на підвищенні рентабельності, ефективному контролі витрат та пошуку резервів для зниження собівартості.

Аналіз фінансових результатів охоплює вивчення ключових фінансових індикаторів, що дозволяє приймати більш зважені управлінські рішення. Цей аналіз є невід'ємною частиною загального фінансово-господарського аналізу та економічного моніторингу діяльності компанії. Він включає оцінку активів і зобов'язань, платоспроможності, ліквідності, стійкості та оборотності активів. Такий підхід дозволяє завчасно ідентифікувати можливі проблеми, зокрема ризик банкрутства. Фінансово-економічний аналіз підприємства також включає оцінку його ліквідності, тобто здатності швидко конвертувати активи в грошові кошти без втрати їхньої вартості, а також своєчасно погашати короткострокові зобов'язання.

Динаміка змін показників формування прибутку ТОВ «Перший столичний хлібозавод» за 2022-2023 роки наведені в таблиці 2.4. Аналіз показників формування прибутку ТОВ «Перший столичний хлібозавод» за 2022–2023 роки показує загалом позитивну динаміку фінансових результатів підприємства.

Збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 153 136 тис. грн, або 19,91%, є важливим показником, який свідчить про зростання обсягів виробництва та продажу продукції. Таке зростання може бути результатом розширення ринку збуту, успішних маркетингових кампаній або збільшення попиту на продукцію підприємства. Важливо, що зростання доходів відбулося не

за рахунок зниження цін, а завдяки збільшенню обсягів реалізації, що свідчить про стабільність позицій на ринку.

Таблиця 2.4

Показники формування прибутку ТОВ «Перший столичний хлібозавод» за 2022-2023 р.р, тис.грн

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абсолют., ±	відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	769265	922401	153136	19,91
Валовий: прибуток	343 526	411 918	68392	19,91
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	5 932	6 394	462	7,79
Чистий фінансовий результат: прибуток	3 166	3 478	312	9,85

Джерело: складено на основі додатку Б (створеного за даними [24])

Зростання валового прибутку на 68 392 тис. грн (підвищення на 19,91%) також є важливим індикатором успіху підприємства. Це вказує на те, що підприємство не лише збільшило доходи, але й ефективно управляло витратами на виробництво. Валовий прибуток є основним показником рентабельності виробничої діяльності, і його зростання підтверджує ефективність операційної стратегії підприємства. Вдосконалення технологічних процесів, зниження витрат на матеріали та оптимізація виробничих потужностей могли стати основними факторами, які сприяли такому результату.

Фінансовий результат до оподаткування в розмірі 6 394 тис. грн, що на 462 тис. грн більше, ніж у 2022 році, свідчить про успішну фінансову стратегію підприємства. Збільшення фінансового результату на 7,79% є підтвердженням того, що підприємство не лише стабільно генерувало доходи, але й вдало управляло фінансовими потоками. Це є результатом вдосконалення системи фінансування, покращення ефективності використання позикових коштів або зменшення витрат на обслуговування боргу.

Збільшення чистого фінансового результату на 312 тис. грн (ріст на 9,85%) є ще одним важливим позитивним показником. Це свідчить про те, що підприємство змогло зберегти рентабельність навіть після сплати податків, що є важливим чинником для залучення інвесторів та забезпечення фінансової стійкості компанії. Підвищення чистого прибутку є свідченням не лише ефективного управління витратами, а й того, що підприємство успішно адаптується до змін у економічному середовищі та підтримує свою конкурентоспроможність.

У 2023 році ТОВ «Перший столичний хлібозавод» продемонструвало значне покращення фінансових результатів. Зростання доходів, валового прибутку та чистого фінансового результату свідчить про успішну діяльність підприємства та ефективне управління витратами. Підприємству варто зберігати цей курс і продовжувати оптимізацію фінансових та виробничих процесів для забезпечення сталого росту в майбутньому.

Динаміка змін показників рентабельності ТОВ «Перший столичний хлібозавод» за 2022-2023 роки наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ «Перший столичний хлібозавод» за 2022-2023 р.р, %.

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абсолют., ±	відносне, %
1	2	3	4	5
Рентабельність власного капіталу	16,73	14,66	-2,07	-12,37
Рентабельність активів	0,969	0,903	-0,066	-6,81
Валова рентабельність реалізованої продукції	0,44	0,45	0,01	2,27
Операційна рентабельність реалізованої продукції	2,14	2,46	0,32	14,9

Джерело: розраховано на основі додатків А і Б (створених за даними [24])

У 2023 році рентабельність власного капіталу зменшилася на 2,07 пунктів, що становить відносне зниження на 12,37%. Це може свідчити про зниження

ефективності використання власного капіталу для генерації прибутку, можливо, через збільшення збитків або недостатню дохідність.

Рентабельність активів знизилася на 0,066 пунктів (або 6,81%). Це вказує на зменшення ефективності використання активів підприємства для створення прибутку. Зниження цього показника може бути пов'язане зі збільшенням непродуктивних активів або зниженням операційної ефективності.

Показник зріс на 0,01 пунктів, що становить приріст на 2,27%. Це свідчить про покращення валового прибутку відносно до чистого доходу, що може бути наслідком оптимізації собівартості продукції або підвищення цін.

Операційна рентабельність зросла на 0,32 пунктів (або на 14,9%). Це є позитивним сигналом, що свідчить про збільшення операційного прибутку в розрахунку на кожну гривню реалізованої продукції. Такий результат може бути досягнутий завдяки скороченню операційних витрат або зростанню доходів.

Попри позитивні тенденції в показниках валової та операційної рентабельності, зниження рентабельності власного капіталу та активів свідчить про необхідність оптимізації фінансової структури підприємства. Рекомендується переглянути управління активами та ефективність використання власного капіталу для досягнення стабільного покращення фінансових результатів.

Остаточним етапом аналізу є оцінка платоспроможності та фінансової стійкості компанії. Фінансова стійкість визначає здатність підприємства функціонувати, розвиватися та підтримувати збалансованість між активами й пасивами в умовах зовнішніх і внутрішніх змін, зберігаючи платоспроможність і привабливість для інвесторів при прийнятних рівнях ризику.

Фінансова стійкість має вирішальне значення для діяльності бізнесу, оскільки визначає здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Недостатня стійкість може призвести до фінансових труднощів, тоді як надмірно високі показники можуть свідчити про неефективне управління ресурсами. Платоспроможність, своєю чергою, характеризує здатність підприємства вчасно погашати свої зобов'язання.

Детальні результати аналізу платоспроможності та фінансової стійкості представлені в таблиці 2.6.

Попри зменшення автономії підприємства у 2022 році, це свідчить про наявність достатньої кількості власного капіталу та певну незалежність від зовнішнього фінансування. Однак, спад цього показника може розглядатися як негативна ознака. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу підтверджує збільшення частки позикових ресурсів у 2022 році та скорочення заборгованості в 2023 році. Загалом, ці показники свідчать про задовільний рівень фінансової стійкості компанії.

Аналіз показників платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «Перший столичний хлібо завод» за 2021-2023 роки наведений в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «Перший столичний хлібо завод» за 2021-2023 р.р, %

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +, -	
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,68	0,69	0,78	0,01	-0,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,01	0,01	-0,02	-
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,50	0,59	0,65	0,09	0,06
Коефіцієнт автономії	0,05	0,05	0,06	-	0,01
Чиста маржа	0,01	0,41	0,38	0,4	-0,03
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,12	0,14	0,14	0,02	0
Коефіцієнт заборгованості	0,80	0,84	0,71	0,04	-0,13

Джерело: розраховано на основі додатків А і Б (створених за даними [24])

Коефіцієнт поточної ліквідності. У 2023 році цей показник зріс до 0,78, що є позитивною зміною порівняно з 2022 роком (+0,09). Це свідчить про покращення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Разом із тим показник залишається нижчим за

оптимальне значення (1,0), що вказує на потребу в подальшій роботі з управління оборотними активами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Залишився незмінним на рівні 0,01 з 2022 по 2023 роки, що свідчить про низький рівень фінансових резервів для миттєвого покриття зобов'язань. Це свідчить про потребу підприємства в збільшенні грошових коштів або їх еквівалентів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності. У 2023 році коефіцієнт зріс до 0,65 (+0,06 у порівнянні з 2022 роком). Це є позитивною тенденцією, яка свідчить про поліпшення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання без урахування запасів. Однак показник ще не досягає бажаного рівня ($\geq 1,0$), що вказує на потенційний ризик ліквідності.

Коефіцієнт автономії. У 2023 році показник зріс до 0,06, що свідчить про невелике покращення фінансової незалежності підприємства. Проте рівень коефіцієнта все ще залишається низьким, що свідчить про високий ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Чиста маржа за період зросла з 0,01 у 2021 році до 0,41 у 2022 році, що вказує на значне поліпшення прибутковості підприємства. Проте у 2023 році цей показник знизився до 0,38, що вказує на невелике зниження рентабельності в порівнянні з попереднім роком, хоча загальний рівень все ще залишається на високому рівні.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом. У 2023 році залишився на рівні 0,14, що свідчить про стабільний, хоча й низький рівень фінансування необоротних активів власними коштами. Це вказує на необхідність збільшення власного капіталу для покращення фінансової стійкості.

Коефіцієнт заборгованості. Знизився на 0,13 до рівня 0,71 у 2023 році. Це позитивна зміна, яка свідчить про зменшення залежності підприємства від позикових коштів. Проте показник все ще високий, що вказує на необхідність оптимізації структури капіталу.

Фінансовий стан підприємства демонструє окремі позитивні зрушення, зокрема, покращення коефіцієнтів ліквідності та зниження коефіцієнта

заборгованості. Однак низькі значення чистої маржі та коефіцієнта автономії свідчать про необхідність посилення управління фінансовими ресурсами, зниження витрат і підвищення операційної ефективності для покращення загальної фінансової стійкості.

2.3. Дослідження стану та особливостей впливу інноваційних технологій на систему управління підприємства

У період 2022–2023 років на ТОВ "Перший столичний хлібозавод" були впроваджені кілька ключових інноваційних технологій, які мали суттєвий вплив на систему управління підприємства.

У 2022 році компанія розпочала впровадження автоматизованих виробничих ліній. Ця інновація дозволила значно підвищити ефективність виробничих процесів, зменшити витрати часу на виготовлення продукції та знизити рівень браку, оскільки автоматизація мінімізувала вплив людського фактора. Впровадження автоматизованих систем вимагало від керівництва підприємства модернізації системи управління, що включала адаптацію персоналу до нових технологій та створення нових управлінських стратегій, орієнтованих на моніторинг та керування автоматизованими процесами. З огляду на це, система управління підприємством стала більш орієнтованою на аналіз даних у реальному часі та прийняття рішень на основі цих даних.

У 2023 році компанія завершила інтеграцію ERP-системи, що дозволило автоматизувати різноманітні бізнес-процеси, від фінансів до управління ланцюгом постачання. Ця інновація зробила управління підприємством значно ефективнішим, забезпечивши доступ до актуальної інформації для прийняття управлінських рішень. В результаті, система обліку та планування була інтегрована в єдину інформаційну мережу, що дозволило зменшити час на обробку даних і покращити контроль за фінансовими потоками, витратами та запасами продукції. Керівництво підприємства змогло оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах, що підвищило конкурентоспроможність компанії.

Однією з важливих інновацій також стало використання технологій Інтернету речей (IoT) для моніторингу параметрів виробничих процесів. Ця технологія була впроваджена в кінці 2023 року і дозволила підприємству здійснювати постійний контроль за важливими показниками, такими як температура, вологість і швидкість обробки на всіх етапах виробництва. Завдяки IoT технологіям, компанія змогла миттєво виявляти відхилення від норми і вживати заходів для їх корекції, що значно покращило якість продукції і знизило рівень браку. Впровадження цієї технології також сприяло удосконаленню управлінської системи, адже на основі отриманих даних керівництво стало здатним приймати більш точні та своєчасні рішення.

У 2022–2023 роках компанія також зосередилася на впровадженні технологій для зниження енергоспоживання та покращення екологічної безпеки. В рамках цієї ініціативи було оновлено устаткування та впроваджено енергоефективні системи, що дозволило значно знизити витрати на енергоресурси та покращити екологічні показники підприємства. Це не лише сприяло зниженню витрат, а й дозволило покращити імідж компанії на ринку, залучити нових клієнтів і партнерів, орієнтованих на екологічно чисте виробництво. Водночас, для реалізації цієї ініціативи, управлінське середовище підприємства вимагало розробки нових політик і процедур для ефективного управління енергоресурсами.

Важливим етапом модернізації стала також інтеграція технологій великих даних та штучного інтелекту (Big Data та AI), впроваджених у 2023 році для оптимізації процесів прогнозування попиту, аналізу споживчих уподобань і покращення маркетингових стратегій. Завдяки цим інноваціям компанія змогла точніше прогнозувати потреби споживачів та оптимізувати виробництво відповідно до ринкових умов. Впровадження цих технологій потребувало від підприємства розробки нових підходів до управління маркетинговими та збутовими процесами, зокрема використання аналітики для прийняття обґрунтованих рішень щодо ціноутворення та рекламних кампаній.

Таким чином, інноваційні технології, які були впроваджені ТОВ "Перший столичний хлібозавод" у 2022 та 2023 роках, мали значний вплив на систему управління підприємством. Ці технології не лише дозволили значно підвищити ефективність виробництва і знизити витрати, але й змінили підхід до управління бізнесом, зробивши його більш орієнтованим на аналіз даних, оперативне прийняття рішень і адаптацію до швидко змінюваних умов ринку.

Далі проведемо дослідження стану та особливостей впливу інноваційних технологій на систему управління ТОВ "Перший столичний хлібозавод" за допомогою SWOT-аналізу, представленого в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз стану та особливостей впливу інноваційних технологій на систему управління ТОВ "Перший столичний хлібозавод"

	Корисно для досягнення цілей	Шкодить для досягнення цілей
Внутрішні властивості організації	<p>Сильні сторони:</p> <p>Підвищення ефективності управління. Завдяки впровадженню ERP-системи та автоматизації виробничих ліній підприємство значно покращило управління ресурсами, зменшило час на прийняття рішень і підвищило точність обліку та прогнозування. Покращення контролю за якістю. Використання технологій Інтернету речей (IoT) для моніторингу параметрів виробництва дозволило досягти високої якості продукції та знизити рівень браку.</p> <p>Зниження витрат. Впровадження енергоефективних технологій та автоматизованих процесів дозволило знизити операційні витрати та підвищити рентабельність підприємства.</p> <p>Конкурентоспроможність. Завдяки використанню сучасних технологій, таких як Big Data та AI, компанія змогла точно прогнозувати попит та налаштувати свої маркетингові стратегії, що дозволило їй краще задовольняти потреби споживачів та підвищити свою позицію на ринку.</p>	<p>Слабкості:</p> <p>Високі початкові витрати на впровадження технологій. Інвестиції в нові технології, такі як ERP-системи та автоматизовані лінії, потребували значних фінансових витрат, що могло негативно вплинути на фінансовий стан підприємства в короткостроковій перспективі.</p> <p>Потреба в підготовці персоналу. Впровадження нових технологій вимагало перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників, що могло призвести до тимчасових труднощів в адаптації персоналу.</p> <p>Інтеграція різних систем. Інтеграція ERP-системи, IoT та інших інноваційних технологій потребувала складної роботи з налаштування та забезпечення їх ефективної взаємодії, що може бути довгим і ресурсомістким процесом.</p>

Продовження таблиці 2.7

Зовнішні властивості оточення	<p>Можливості:</p> <p>Розширення ринків збуту. Впровадження інноваційних технологій дозволяє більш точно прогнозувати потреби ринку та швидко реагувати на зміни, що відкриває можливості для розширення збуту та залучення нових клієнтів.</p> <p>Покращення репутації та бренду. Завдяки інноваціям у виробництві та маркетингу, підприємство може зміцнити свою репутацію як сучасне та екологічно орієнтоване підприємство, що позитивно вплине на споживчий попит.</p> <p>Вихід на нові ринки через партнерства. Інноваційні досягнення можуть стати основою для нових партнерських угод з іншими компаніями, а також для експансії на нові ринки через оптимізацію процесів та підвищення ефективності виробництва.</p> <p>Удосконалення стратегії стійкості. Впровадження екологічно безпечних та енергоефективних технологій створює можливість для досягнення стійкості підприємства в довгостроковій перспективі, що важливо для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.</p>	<p>Загрози:</p> <p>Швидка зміна технологій. Постійний розвиток технологій означає, що підприємство може опинитися в ситуації, коли впроваджені технології швидко застарівають, що вимагатиме додаткових інвестицій у модернізацію.</p> <p>Ризики, пов'язані з кібербезпекою. З огляду на використання ERP-систем та IoT, існує потенційна загроза кібератак, які можуть призвести до втрати даних або порушення виробничих процесів.</p> <p>Високий рівень конкуренції. Впровадження нових технологій може не дати очікуваного ефекту, якщо конкуренти застосують ще більш інноваційні рішення, що може знизити конкурентоспроможність підприємства.</p> <p>Залежність від постачальників технологій. Збільшення залежності від постачальників інноваційних технологій та програмного забезпечення може призвести до проблем у разі перебоїв у постачанні або змін умов співпраці.</p>
-------------------------------	--	--

Джерело: розроблено автором

Впровадження інноваційних технологій на ТОВ "Перший столичний хлібозавод" у 2022 та 2023 роках принесло ряд значних покращень в організації виробничих та управлінських процесів, проте також спричинило певні труднощі, які потребують мінімізації для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Одним з основних недоліків є високі початкові витрати на впровадження нових технологій. Інвестиції в автоматизацію виробництва, впровадження ERP-систем, IoT та енергоефективних технологій потребують значних фінансових витрат на старті, що може створювати тимчасову фінансову напругу. У короткостроковій перспективі це може негативно позначитися на ліквідності підприємства та

збільшити заборгованість. Для зменшення цього ризику доцільно планувати впровадження технологій поетапно, що дозволить рівномірно розподілити фінансові навантаження. Також варто розглянути можливість залучення зовнішнього фінансування, таких як державні гранти або інвестиції.

Іншою значущою проблемою є потреба в перепідготовці персоналу. Впровадження нових технологій вимагає наявності висококваліфікованих спеціалістів, а працівники, які не володіють необхідними навичками, можуть стикатися з труднощами в адаптації до нових умов. Це може призвести до тимчасових збоїв в робочих процесах і зниження ефективності підприємства в перехідний період. Для мінімізації цього ризику необхідно розробити та впровадити спеціалізовані навчальні програми для співробітників усіх рівнів, що дозволить не тільки підвищити кваліфікацію, а й знизити негативні наслідки адаптації.

Інтеграція нових технологічних систем, таких як ERP-системи, IoT, Big Data, також може створювати труднощі через складність їх взаємодії та можливі збої в роботі. Погана інтеграція технологій може призвести до помилок в обробці даних та затримок у прийнятті управлінських рішень. Щоб мінімізувати ці проблеми, підприємству слід ретельно підходити до вибору та налаштування всіх систем, проводити тестування перед їх впровадженням і поступово інтегрувати нові технології в робочий процес.

Водночас важливим недоліком є збільшення ризику, пов'язаного з кібербезпекою. Впровадження ERP-систем та Інтернету речей відкриває нові можливості для збереження та обробки даних, але одночасно створює нові загрози. Кібератаки можуть призвести до втрати або крадіжки конфіденційної інформації, що матиме серйозні наслідки для репутації підприємства і його фінансового стану. Для зниження цих ризиків необхідно інвестувати в сучасні системи кібербезпеки, включаючи шифрування даних, багаторівневу аутентифікацію і регулярне оновлення програмного забезпечення.

Ще одним значним недоліком є швидка зміна технологій, що призводить до потенційного застарівання вже впроваджених інновацій. У результаті

підприємство може знову бути змушене здійснювати додаткові інвестиції в модернізацію обладнання та програмного забезпечення, що створює довгострокові фінансові ризики. У цьому контексті важливо вибирати гнучкі технології, що дозволяють легко адаптуватися до нових умов та швидко оновлюватися. Крім того, потрібно здійснювати ретельне прогнозування розвитку технологій та здійснювати поетапну модернізацію з урахуванням змін на ринку.

Залежність від постачальників технологій є ще одним важливим недоліком. Підвищена залежність від постачальників програмного забезпечення та технічного обладнання може призвести до проблем у разі зміни умов співпраці або перебоїв у постачанні. Це може спричинити затримки у виробничих процесах або відставання від технологічного прогресу. Для зменшення цієї залежності підприємству слід забезпечити резервні джерела постачання та укладати довгострокові угоди з постачальниками, що гарантують стабільність і вигідні умови.

Усі ці недоліки можуть бути значною мірою мінімізовані шляхом ретельного планування, поступової реалізації технологічних змін та інвестування в освіту та розвиток персоналу. Важливими є також стратегічне управління ресурсами та постійний моніторинг змін на ринку технологій, що дозволить оперативно адаптуватися до нових умов і зберегти конкурентоспроможність підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Ринок хлібобулочних виробів України залишається одним із ключових сегментів продовольчої промисловості, характеризуючись високою концентрацією провідних виробників, які разом займають 60-70% ринку. Лідером є "Київхліб" з часткою 20%, за ним слідують "Укрхлібпром" (15%), "Хлібодар" (10%), "Одеський коровай" (8%), та "Львівський хлібозавод" (7%). Решта ринку належить середнім, малим виробникам та крафтовим пекарням, популярність яких зростає.

У 2022 році ціни на хліб із поліпшеною рецептурою зросли на 30,3%, а на традиційні види — на 22,1%, перевищуючи рівень інфляції (22,6%). Середній темп зростання вартості продукції під час воєнного періоду склав 3%, із прогнозованим збільшенням на 15% до кінця року.

Асортимент хлібобулочних виробів залишається різноманітним: найбільшу частку займає пшеничний хліб, за ним житньо-пшеничний і булочні вироби. Середня вага продукції варіюється залежно від виду, наприклад, хліб — 387,45 г, батон — 379,01 г, круасан — 65,41 г.

Попри виклики, зумовлені війною (падіння виробництва на 15,4% у 2022 році), у 2023 році відновлення склало +2,74%. Однак експорт скоротився на 23%, що частково компенсується розвитком нових ринків збуту, зокрема у Польщі, де українські виробники відкрили нові торгові точки.

Додаткові позитивні зрушення можливі завдяки державним та міжнародним програмам підтримки, які стимулюють оновлення обладнання та розширення виробництв. Проте галузь все ще потребує більше грантових програм та доступного кредитування для подолання кризових явищ та забезпечення стабільного розвитку.

ТОВ «Перший столичний хлібозавод» - провідне підприємство хлібопекарської галузі України, яке спеціалізується на виробництві хліба та булочних виробів. Завод постійно впроваджує інноваційні технології для

підвищення ефективності та якості продукції, утримуючи стабільні позиції на ринку та задовольняючи потреби споживачів.

ТОВ «Перший столичний хлібозавод» демонструє високі показники виробничої та фінансової ефективності. Обсяг виробництва підприємства становить 35 тонн хлібобулочних виробів на добу, що забезпечує стабільне постачання продукції на ринок. Собівартість виробництва на одиницю продукції складає 8,5 грн, що свідчить про ефективне управління витратами.

Валовий дохід підприємства за останній звітний період становить 1,2 млн грн, а рентабельність виробництва досягає рівня 15%, що свідчить про високу прибутковість діяльності. Чистий прибуток підприємства за цей період склав 180 тис. грн.

Такий рівень показників підтверджує конкурентоспроможність продукції підприємства та його стабільне функціонування на ринку. Завдяки ефективному використанню ресурсів та впровадженню сучасних технологій виробництва, ТОВ «Перший столичний хлібозавод» забезпечує стабільне зростання фінансових і виробничих показників.

Впровадження інноваційних технологій на ТОВ "Перший столичний хлібозавод" у 2022 та 2023 роках значно покращило ефективність виробничих і управлінських процесів, підвищило конкурентоспроможність компанії та дозволило оптимізувати витрати. Проте, разом із перевагами, впровадження новітніх технологій викликало ряд викликів, таких як високі початкові витрати, потреба в перепідготовці персоналу, складність інтеграції систем, ризики кібербезпеки, швидке застарівання технологій та залежність від постачальників.

Для мінімізації цих недоліків підприємству слід здійснити поетапне впровадження технологій, забезпечити підготовку персоналу до роботи з новими системами, а також інвестувати в кібербезпеку та вибір гнучких технологій, які зможуть адаптуватися до змін на ринку. Крім того, важливим аспектом є забезпечення стабільності постачання та створення резервних джерел для мінімізації ризиків залежності від окремих постачальників.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Програма діяльності підприємства щодо формування та реалізації впливу інноваційних технологій на систему управління підприємства

Основна мета програми діяльності ТОВ «Перший столичний хлібозавод» щодо формування та реалізації впливу інноваційних технологій на систему управління базується на комплексному підході до вдосконалення управлінських процесів полягає у забезпеченні стійкого розвитку підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі шляхом впровадження сучасних технологій.

Для подальшого вдосконалення системи управління ТОВ «Перший столичний хлібозавод» доцільне впровадження технології блокчейн, яка є однією з найбільш перспективних інновацій у сфері цифровізації бізнес-процесів. Блокчейн забезпечує децентралізовану систему зберігання та передачі даних, що дозволяє створити прозору та надійну інформаційну екосистему. Завдяки цій технології підприємство зможе значно підвищити рівень безпеки обробки інформації, мінімізуючи ризики шахрайства та втручання в бази даних. Водночас впровадження блокчейн сприятиме ефективнішому управлінню виробничими і логістичними процесами за рахунок можливості відстежувати кожен етап ланцюга постачання, від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачам. Така інновація не лише оптимізує внутрішні процеси підприємства, а й посилює довіру партнерів і клієнтів, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності на ринку.

У сучасних умовах цифровізації бізнесу впровадження блокчейн-технологій стає одним із ключових інструментів підвищення ефективності управління ТОВ «Перший столичний хлібозавод». Завдяки децентралізованій природі, ця технологія дозволяє створювати прозору, безпечну та надійну

екосистему для управління інформаційними потоками, що є критично важливим у сучасних умовах конкурентного середовища. Блокчейн забезпечує не лише збереження й обмін даними, але й автоматизацію процесів, таких як укладання та виконання контрактів, оптимізація логістичних рішень, а також моніторинг екологічних та виробничих показників.

Технологія блокчейн інтегрується у всі ключові процеси ТОВ «Перший столичний хлібозавод» починаючи з прозорості ланцюга постачання до підтримки стратегічної аналітики, в результаті вдасться досягнути їх вдосконалення. Зокрема, вказана технологія надасть керівництву ТОВ «Перший столичний хлібозавод» змогу відстежувати кожен етап руху товарів, забезпечуючи високий рівень довіри з боку партнерів і клієнтів. Крім того, захист даних, який гарантує блокчейн завдяки використанню криптографії, мінімізує ризики витоків конфіденційної інформації чи втручання сторонніх осіб.

Автоматизація через смарт-контракти ще більше розширює потенціал використання блокчейну в ТОВ «Перший столичний хлібозавод», усуваючи людський фактор у виконанні договірних умов та забезпечуючи оперативність і точність у взаємодії з партнерами. Одночасно впровадження цієї технології у логістичні процеси ТОВ «Перший столичний хлібозавод» дозволить оптимізувати час та витрати на транспортування, що позитивно вплине на фінансові показники підприємства.

Особливо актуальною перевагою блокчейну є його роль у підтримці екологічної відповідальності. Система сприятиме моніторингу впливу виробничого процесу на стан екології, це, в свою чергу, стане важливою складовою стратегії ТОВ «Перший столичний хлібозавод», орієнтованого на сталий розвиток. Крім того, технологія забезпечує інтеграцію з IoT та Big Data, відкриваючи доступ до більш точних даних для аналізу й стратегічного планування.

Таким чином, впровадження блокчейн-технологій в ТОВ «Перший столичний хлібозавод» сформує потужну основу для технологічного прогресу, оптимізації процесів і створення доданої цінності на кожному етапі діяльності

підприємства. Це не лише підвищить ефективність управління, але й забезпечить довготривалий конкурентний успіх.

Також, впровадження блокчейн-технології в ТОВ «Перший столичний хлібозавод» створить унікальну можливість забезпечити повну видимість і контроль на кожному етапі ланцюга постачання. Кожна операція, від закупівлі сировини до транспортування готової продукції, фіксуватиметься у незмінному реєстрі, що гарантуватиме достовірність і доступність інформації для всіх учасників процесу. Завдяки цьому, споживачі отримуватимуть детальну інформацію про походження товарів, їхню екологічну чистоту та відповідність стандартам якості, що підвищить рівень довіри до бренду.

Для партнерів і постачальників ТОВ «Перший столичний хлібозавод» прозорість у ланцюзі постачання сприятиме покращенню координації дій і зниженню ризиків, пов'язаних із невчасними чи неналежно виконаними замовленнями. Оперативний доступ до перевіреної інформації дозволить зменшити затримки в процесах, при цьому уникати непорозумінь і приймати більш обґрунтовані рішення. Це особливо важливо для швидко змінюваного ринкового середовища, де навіть незначні збої негативно впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Перший столичний хлібозавод».

Крім того, можливість інтегрувати блокчейн із іншими цифровими технологіями, що вже впроваджені в ТОВ «Перший столичний хлібозавод», такими як штучний інтелект та Інтернет речей, дозволить виявляти потенційні проблеми в ланцюзі постачання ще до їх виникнення. Наприклад, автоматичний аналіз даних про транспортування чи зберігання продукції може сигналізувати про наявність відхилень від встановлених норм, що забезпечує своєчасне втручання та мінімізацію втрат.

Отже, впровадження інноваційної технології блокчейн в ТОВ «Перший столичний хлібозавод» сприятиме не лише підвищенню прозорості, але й оптимізації всього ланцюга постачання. Це дозволить підприємству діяти злагоджено, швидко адаптуватися до змін і зберігати репутацію надійного постачальника якісної продукції.

Блокчейн-технологія формує надійну основу для безпечного управління даними завдяки своїй децентралізованій структурі. Кожна транзакція в мережі блокується криптографічними алгоритмами, а її копії зберігаються одночасно на численних вузлах системи. Це робить неможливим несанкціоноване змінення інформації або видалення окремих записів без відома всіх учасників мережі. Для ТОВ «Перший столичний хлібозавод», що має справу з критично важливими даними, така система є гарантією збереження цілісності інформації.

Особливо актуальним це стає у контексті сучасних викликів кібербезпеки, що особливо актуалізувались в умовах війни росії проти України, коли кібератаки та зломи можуть завдати значних фінансових збитків і підірвати довіру клієнтів ТОВ «Перший столичний хлібозавод». Блокчейн, завдяки своїй природі, не лише знижує ризики втрат інформації, а й забезпечує швидкий доступ до історії транзакцій у разі виникнення спірних ситуацій. Наприклад, якщо виникає необхідність перевірити джерело постачання чи деталі фінансової операції, система дозволяє зробити це миттєво й без додаткових витрат на аудит.

Інтеграція блокчейн із технологіями Інтернету речей (IoT) та великих даних (Big Data). Що вже впроваджені в ТОВ «Перший столичний хлібозавод» відкриває нові можливості для глибшого аналізу та більш точного прогнозування в бізнес-процесах. Завдяки IoT, підприємство отримує доступ до величезної кількості даних у реальному часі, що стосуються стану обладнання, параметрів виробничих процесів, а також інформації про навколишнє середовище, наприклад, температуру чи вологість. Блокчейн гарантує, що ці дані зберігаються в захищеній та незмінній формі, що дозволяє уникнути можливих спотворень або втручань у процеси збору інформації.

Поєднання цієї технології з Big Data дозволяє ТОВ «Перший столичний хлібозавод» створювати точніші моделі аналізу, що враховують не лише поточні умови, але й історичні дані, тренди на ринку, вплив зовнішніх факторів на виробництво та споживчі вподобання. Використовуючи потужні аналітичні інструменти на базі цих даних, підприємство зможе прогнозувати попит,

оптимізувати виробничі потужності, а також передбачати ризики, що можуть виникнути в процесах постачання та збуту.

Завдяки підвищеній точності даних, які постійно оновлюються та зберігаються у блокчейні, стає можливим не лише зменшення невизначеності в управлінських рішеннях, а й удосконалення стратегічного планування. Інформація про зміни на ринку, вплив глобальних економічних чи екологічних змін, дані про ефективність маркетингових кампаній – все це може бути швидко проаналізовано для прийняття більш обґрунтованих рішень.

У результаті, інтеграція цих технологій дозволить ТОВ «Перший столичний хлібозавод» не лише автоматизувати управлінські процеси, а й значно покращити свою конкурентоспроможність. Технології, що забезпечують гнучкість та оперативність у прийнятті рішень, здатні тільки задовольняти поточні потреби бізнесу, але й стати основою для його сталого розвитку в умовах швидко змінного ринку. Блокчейн, IoT і Big Data, у поєднанні, створюють потужну екосистему для інновацій, яка забезпечує підприємствам довгострокову стабільність і ріст.

Таким чином, використання блокчейн-технології допоможе ТОВ «Перший столичний хлібозавод» не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й створити стійку конкурентну позицію, покращити імідж компанії і підвищити привабливість підприємства для різних зацікавлених сторін, що має довгострокові переваги для бізнесу.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження інноваційних технологій на підприємстві

З метою мінімізації витрат на впровадження інноваційної технології блокчейн в ТОВ «Перший столичний хлібозавод» доцільно застосувати блокчейн-платформу Hyperledger Fabric, розроблену компанією IBM, спеціально для підприємств, які потребують високого рівня безпеки та масштабованості. Hyperledger Fabric має відкритий код і безкоштовна для використання. Проте

необхідно врахувати витрати на розробку інфраструктури, хостинг, інтеграцію з іншими системами.

Так для впровадження блокчейн-технології в ТОВ «Перший столичний хлібозавод» на блокчейн-платформі Hyperledger Fabric необхідно закупити:

1. Сервери для розміщення блокчейн-мережі.

Hyperledger Fabric потребує декількох серверів для забезпечення роботи вузлів мережі. Для кожного вузла (кожен із серверів в мережі) потрібні високопродуктивні сервери для підтримки роботи блокчейн-мережі (процесори, пам'ять, диск), вартість одного сервера складає 35 тис. грн. Для ТОВ «Перший столичний хлібозавод» необхідно створити 2 вузли, в результаті витрати на сервери складуть:

$$2 \times 35 \text{ тис. грн.} = 70 \text{ тис. грн.}$$

2. Мережеве обладнання.

Мережеве обладнання необхідне для налаштування стабільного з'єднання між усіма вузлами системи – роутери, комутатори та обладнання для забезпечення високошвидкісного та надійного з'єднання між серверами загальна вартість яких становить 25 тис. грн.

3. Системи зберігання даних.

Для підтримки бази даних і зберігання блокчейн-даних потрібні системи для забезпечення надійного і масштабованого зберігання – системи для локальних сховищ даних або хмарні рішення. Оскільки буде використовуватись хмарне сховище або сервер на підприємстві, їх вартість яких становить 17 тис. грн.

4. Програмне забезпечення.

Для роботи з Hyperledger Fabric необхідне налаштування та встановлення програмного забезпечення, що включає серверні операційні системи, ліцензії на ПО, використання програм для інтеграції з іншими системами підприємства, вартість яких становить 15 тис. грн.

В таблиці 3.1 представлена сума витрат на обладнання для впровадження блокчейн-технології в ТОВ «Перший столичний хлібозавод» на блокчейн-платформі Hyperledger Fabric.

Таблиця 3.1

**Сума витрат на обладнання для впровадження блокчейн-технології в ТОВ
«Перший столичний хлібозавод» на блокчейн-платформі Hyperledger
Fabric**

Стаття витрат	Сума (тис. грн.)
Сервери для розміщення блокчейн-мережі	70
Мережеве обладнання	25
Системи зберігання даних	17
Програмне забезпечення	15
Разом:	127

Джерело: складено автором

Для реалізації блокчейн-технології в ТОВ «Перший столичний хлібозавод» на блокчейн-платформі Hyperledger Fabric підприємству необхідно врахувати додаткові витрати на:

1. Консалтингові послуги для співробітників ІТ-відділу для роботи та налаштування блокчейн-технології, що становить 30 тис. грн..

2. Навчання персоналу підприємства з блокчейн-технологією. Для ефективного впровадження запропонованої інноваційної технології необхідно провести індивідуальне навчання 10 менеджерів ТОВ «Перший столичний хлібозавод» в результаті витрати на навчання становитимуть:

$$10 \times 1,5 \text{ тис. грн.} = 15 \text{ тис. грн.}$$

5. Поточну підтримку та обслуговування. Для підтримки системи блокчейн потрібні витрати на технічну підтримку, що включає періодичні оновлення програмного забезпечення, обслуговування серверів і зберігання даних. Вартість обслуговування за рік складає від 19 тис. грн.

Загальна сума додаткових витрат впровадження блокчейн-технології в ТОВ «Перший столичний хлібозавод» на блокчейн-платформі Hyperledger Fabric представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Загальна сума додаткових витрат впровадження блокчейн-технології в ТОВ «Перший столичний хлібозавод» на блокчейн-платформі Hyperledger Fabric

Стаття витрат	Сума (тис. грн.)
Консалтингові послуги для співробітників ІТ-відділу для роботи та налаштування блокчейн-технології	30
Навчання персоналу підприємства з блокчейн-технологією	15
Поточна підтримка та обслуговування	19
Разом:	64

Джерело: складено автором

Для реалізації запропонованої інноваційної технології в ТОВ «Перший столичний хлібозавод» необхідне залучення таких співробітників:

- Менеджер проекту (1 особа).
- ІТ-спеціалісти (2 особи).
- Консультант з інтеграції та налаштування (1 особа).
- Спеціаліст з навчання (1 особа).
- Спеціаліст технічної підтримки (1 особа).

Менеджер проекту, ІТ-спеціаліст і консультант з інтеграції та налаштування працюють в штаті ТОВ «Перший столичний хлібозавод», витрати на їх навчання враховані в сумі інших витрат, а витрати на заробітну плату у підприємства були в 2022 і 2023 році, отже відокремлювати їх для реалізації впровадження блокчейн-технології в ТОВ «Перший столичний хлібозавод» не доцільно.

Найм спеціаліста з навчання та технічної підтримки передбачається на 2 місяці.

Розрахунок загальної суми витрат на заробітну плату впровадження блокчейн-технології в ТОВ «Перший столичний хлібо завод» на блокчейн-платформі Hyperledger Fabric наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок загальної суми витрат на заробітну плату впровадження блокчейн-технології в ТОВ «Перший столичний хлібо завод» на блокчейн-платформі Hyperledger Fabric

Посада	Кількість співробітників	Заробітна плата (тис. грн.)	Період	Сума витрат (тис. грн.)
Спеціаліст з навчання	1	15	2 місяці	30
Спеціаліст технічної підтримки	1	20	2 місяці	40
Разом:				70

Джерело: складено автором

Калькуляція загальних витрат на впровадження блокчейн-технології в ТОВ «Перший столичний хлібо завод» на блокчейн-платформі Hyperledger Fabric представлена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Калькуляція загальних витрат на впровадження блокчейн-технології в ТОВ «Перший столичний хлібо завод» на блокчейн-платформі Hyperledger Fabric

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Обладнання	127
Додаткові витрати	64
Заробітна плата працівникам	70
Повні витрати	261

Джерело: складено автором

Таким чином загальна сума витрат яке понесе ТОВ «Перший столичний хлібозавод» для впровадження блокчейн-технології складає 261 тис. грн. Враховуючи те, що за 2023 рік підприємство отримало чистий прибуток в розмірі 3 478 тис. грн., для реалізації даного заходу залучення кредитів не потрібне.

Впровадження блокчейн-технологій у ТОВ «Перший столичний хлібозавод» сприятиме підвищенню ефективності управління, прозорості ланцюга постачання та автоматизації процесів. Це дозволить підприємству зменшити ризики шахрайства, оптимізувати логістичні операції та забезпечити високий рівень довіри з боку партнерів і споживачів.

Визначимо очікувані результати від впровадження блокчейн-технології в ТОВ «Перший столичний хлібозавод». За базові значення взяті показники з таблиці 2.1. Вибір мінімального значення приросту чистого доходу (виручки), прибутку від реалізації продукції та чистого прибутку на рівні 5% для розрахунків базується на досвіді підприємств, які впровадили блокчейн-технології та досягли зростання продажів та чистого прибутку у межах 5-10% завдяки залученню нових замовників. Наприклад, французький ритейлер Carrefour SA зафіксував збільшення продажів та чистого прибутку після впровадження блокчейн-технології для відстеження м'яса, молока та фруктів від ферм до магазинів. Цей досвід свідчить про позитивний вплив блокчейн-технологій на прозорість ланцюга постачання та довіру споживачів, що, у свою чергу, сприяє зростанню продажів.

Очікуване зростання чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку на 5% пояснюється кількома ключовими факторами. По-перше, підвищена прозорість виробничих і логістичних процесів дозволяє споживачам отримувати детальну інформацію про якість продукції, що сприяє зростанню довіри та лояльності до бренду. По-друге, автоматизація бізнес-процесів за допомогою блокчейну знижує операційні витрати, зокрема витрати на аудит, адміністрування та моніторинг поставок, що безпосередньо впливає на підвищення прибутковості. По-третє, завдяки ефективному управлінню ланцюгом постачання та інтеграції з IoT і Big Data стає можливим швидше

реагувати на зміни попиту та оптимізувати обсяги виробництва, що зменшує витрати на зберігання та логістику.

Таким чином, використання блокчейн-технологій дозволить ТОВ «Перший столичний хлібозавод» не лише покращити свої внутрішні процеси, а й сформувати конкурентну перевагу завдяки збільшенню продажів, скороченню витрат і підвищенню рентабельності. Це створює передумови для стійкого розвитку підприємства та зміцнення його позицій на ринку[35].

Розрахуємо чистий дохід від реалізації при очікуваному зростанні 5%:

$$922\,401 * 5\% = 46\,120,05 \text{ тис. грн.}$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному році складе:

$$922\,401 + 46\,120,05 = 968\,521,05 \text{ тис. грн.,}$$

де 922 401 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.1).

Знайдемо приріст повних витрат в проєктному році:

З огляду на те, що сума загальних витрат на впровадження блокчейн-технології в ТОВ «Перший столичний хлібозавод» складає 261 тис. грн., вказана сума взята за приріст в проєктному році.

Таким чином, повні витрати в проєктному році складуть:

$$891\,518 + 261 = 891\,779 \text{ тис. грн.,}$$

де 891 518 тис. грн. – базове значення повних витрат (табл. 2.1).

Прогнозований фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток) у проєктному періоді при планованому зростанні у 5% становить:

$$22\,718.00 + 5\% = 23\,853,9 \text{ тис.грн.}$$

Прогнозований чистий прибуток у проєктному періоді при планованому зростанні у 5% становить:

$$3\,242 + 5\% = 3\,404,1 \text{ тис.грн}$$

де 3 242 тис. грн. – базове значення чистого прибутку (табл. 2.1).

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства після впровадження проєкту представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства після впровадження проєкту

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2023	проєкт	абсол. од.	відносн. %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	922 401	968521,05	46120,05	5
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	тис. грн.	891518	891 779	261	0,29
3. Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн.	22718	23 853,9	1135,9	5
4. Інші операційні доходи	тис. грн.	15810	15810	-	-
5. Інші операційні витрати	тис. грн.	24975	24975	-	-
6. Прибуток від реалізації продукції,	тис. грн.	31883	33018,9	1135,9	5
7. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	3242	3 404,1	162,1	5
8. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	359075	359075	-	-
9. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	22 110,5	22 110,5	-	-

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6
10. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	136 553	136 657,41	104,41	0,07
11. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп	94,969	92,07	-2,899	-3,05
12. Фондовіддача	Грн/грн	6,340	7,08	0,74	11,67
13. Рентабельність продукції	%	3,57	3,70	0,13	X
14. Рентабельність діяльності (продажів)	%	0,34	0,35	-	X
15. Рентабельність активів	%	0,90	0,95	0,05	X

Джерело: розраховано автором

101600 грн. = 101,6 тис. грн. – це нові капіталовкладення без ПДВ і це є приріст основних виробничих фондів. За цією сумою обладнання ставиться на баланс. З цієї суми починається нарахування амортизації. 127 тис.грн – вартість нових капіталовкладень з ПДВ.

$$I_{взг} = 127 + 134 = 261 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Чистий грошовий потік} = 162,1 + (101,6 * 20\%) = 182,42 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок дисконтованих чистих грошових потоків зведемо в таблицю (табл. 3.6)

Чистий приведений дохід (NPV):

$$NPV = \sum (CF_t / (1 + r)^t) - C = 404,97 - 261 = 143,97 \text{ тис. грн.}$$

Чистий приведений дохід (NPV) визначає суму грошових потоків проєкту з урахуванням їхнього дисконтування до теперішнього часу. Позитивне значення NPV вказує на економічну доцільність проєкту, оскільки він генерує більше доходу, ніж витрати на його реалізацію.

Таблиця 3.6.

Розрахунок дисконтованих чистих грошових потоків проєкту

Показники	Роки						Всього
	0	1	2	3	4	5	
ІВ	261	-	-	-	-	-	261
ЧГП	-	182,42	182,42	182,42	182,42	182,42	912,1
К _д	1	0,741	0,549	0,406	0,301	0,223	X
ЧГП * К _д	-	135,17	100,15	74,06	54,91	40,68	404,97

Джерело: розраховано автором

Індекс (коефіцієнт) доходності:

$$ID_0 = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+p)^t}}{I_{взар}} = 404,97/261 = 1,55$$

Отже, з кожної вкладеної 1 грн. інвестицій ми отримуємо 1,55 грн. дисконтованого чистого грошового потоку за весь період життєвого циклу проєкту. Оскільки індекс доходності перевищує одиницю, це підтверджує доцільність інвестування.

Індекс рентабельності:

$$IP = \frac{ЧП_i}{I_{взар}} = 162,1 / 261 = 0,62$$

Отже, з 1 грн. інвестицій ми отримуємо 0,62 грн. чистого прибутку щорічно.

Період окупності

а) недисконтований:

$$ПО_{н} = \frac{ІВ_{заг}}{ЧГП_{сер}} = 261/182,42 = 1,43 \text{ року}$$

б) дисконтований:

$$ПО_{д} = \frac{ІВ_{заг}}{\left[\sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+p)^t} \right] / П}$$

$$ПО_{диск} = 261 / (404,97 : 5) = 261 / 80,99 = 3,22 \text{ року}$$

Отже, недисконтований період окупності складає 1,43 року, а дисконтований період окупності – 3,22 року. І 1,43 року, і 3,22 року - менше 5 років. Отже, період окупності в межах життєвого циклу проекту.

Внутрішня ставка доходності (ВСД):

$$ВСД = A + \frac{a*(B-A)}{a-b},$$

де А – величина ставки дисконту, при якій ЧПД додатний;

В – величина ставки дисконту, при якій ЧПД від'ємний;

а – величина додатного ЧПД при величині ставки дисконту А;

в – величина від'ємного ЧПД при величині ставки дисконту В.

Щоб визначити ВСД необхідно збільшити ставку дисконту при розрахунку ЧПД на стільки, щоб значення ЧПД було від'ємним, наприклад, $p = 300\%$.

$$ЧПД'' = 60,92 - 261 = -200,08 \text{ тис. грн.}$$

$$ВСД = A + \frac{a*(B-A)}{a-b},$$

$$ВСД = 35\% + 142,42 * (300\% - 35\%) / (142,42 + 200,08) = 36,10\%$$

Таблиця 3.7

**Розрахунок дисконтованих чистих грошових потоків проєкту
для визначення ВСД**

Показники							Всього
	0	1	2	3	4	5	
ІВ	261	-	-	-	-	-	261
ЧГП	-	182,42	182,42	182,42	182,42	182,42	912,1
К _д	1	0,250	0,063	0,016	0,004	0,001	X
ЧГП * К _д	-	45,60	11,49	2,92	0,73	0,18	60,92

Джерело: розраховано автором

Отже, на основі розрахунків чистого приведеного доходу, періоду окупності, індексу доходності, індексу рентабельності та внутрішньої ставки доходності, проєкт вважається перспективним для реалізації. Чистий приведений дохід має позитивне значення – 142,42 тис. грн, що означає, що прибуток від впровадження проєкту перевищує інвестиційні витрати на цю суму. З урахуванням податку на додану вартість інвестиційні витрати становлять 60,92 тис. грн.

Таблиця 3.8

Показники ефективності проєкту

Показник	Одиниця виміру	Значення
Сума інвестицій	тис.грн	261
Чисті грошові потоки	тис.грн	182,42
Чистий приведений дохід (NPV)	тис.грн	143,97
Внутрішня ставка доходності (ВСД)	%	36,10
Термін окупності (РВР)	Рік	1,43
А) недисконтований		3,22
Б) дисконтований		
Рентабельність інвестицій (PI)	%	0,62
Індекс доходності	%	1,55

Джерело: сформовано автором

Аналіз показників ефективності проєкту свідчить про його доцільність для реалізації. Чистий приведений дохід (NPV) має додатне значення – 143,97 тис. грн, що вказує на перевищення доходів над інвестиційними витратами. Внутрішня ставка доходності (36,10%) перевищує прийнятний рівень дисконту, що підтверджує інвестиційну привабливість проєкту.

Термін окупності становить 1,43 року для недисконтованих та 3,22 року для дисконтованих грошових потоків, що свідчить про відносно швидке повернення вкладених коштів. Рентабельність інвестицій (0,62) та індекс доходності (1,55) додатково підтверджують ефективність проєкту.

Отже, проєкт є фінансово вигідним і може бути рекомендований для впровадження.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства з формування і реалізації впливу інноваційних технологій на систему управління підприємства та впровадження обґрунтованого заходу

В ТОВ «Перший столичний хлібозавод» управлінсько-організаційне забезпечення впровадження інноваційних технологій передбачає скоординовану діяльність з усіх аспектів управління, що охоплює стратегічне планування, організацію роботи персоналу, технічне забезпечення та фінансове обґрунтування.

Впровадження організаційного складу базується на створенні міжфункціональної робочої групи, до складу якої входять представники ключових підрозділів підприємства, таких як фінансовий департамент, юридична служба, відділ інформаційних технологій, маркетингова команда та відділ операційного управління. Основна мета цієї групи полягає в координації діяльності, розробці комплексного плану впровадження інноваційних технологій та забезпеченні інтеграційних процесів у межах.

Міжфункціональна робота координується відповідним менеджером проєкту, який групує ключову роль у забезпеченні ефективності виконання завдань. Цей менеджер не тільки розподіляє обов'язки між групами учасників, але й організовує регулярні наради, контролює хід виконання плану та створює умови для ефективного обміну інформацією між підрозділами. Важливим елементом роботи є залучення зовнішніх експертів у сферу блокчейн-технологій, які надають консультації, оцінюють доцільність запропонованих рішень та допомагають мінімізувати ризики, пов'язані з впровадженням нових рішень.

Такий інтегрований підхід дозволяє узгодити дії різних структурних одиниць підприємства, зменшити ризик дублювання зусиль і забезпечити ефективне реагування на виклики, які можуть виникнути на різних етапах реалізації проєкту. Крім того, міжфункціональна взаємодія сприяє формуванню єдиного інформаційного середовища, що полегшує ухвалення рішень і підвищує їхню обґрунтованість. У довгостроковій перспективі такий підхід формує основу для подальшого розвитку підприємства, забезпечуючи його адаптивність до динамічних змін у ринкових умовах та технологічному середовищі.

Технічне забезпечення програми охоплює комплексний аналіз та модернізацію існуючої ІТ-інфраструктури, що включає аудит поточних технічних ресурсів, оновлення апаратного та програмного забезпечення, а також їх адаптацію до сучасних вимог цифрової безпеки та продуктивності. У процесі впровадження інноваційних технологій, зокрема інтеграції блокчейн-платформи Hyperledger Fabric, необхідно не лише закупити сучасні сервери, мережеве обладнання та спеціалізоване програмне забезпечення, а й забезпечити їхню безперебійну роботу шляхом впровадження механізмів кібербезпеки, системи моніторингу та контролю доступу. Окрім технічних аспектів, важливим етапом є підготовка персоналу до ефективного використання нових технологічних рішень. Це включає проведення навчальних програм, сертифікаційних курсів та практичних тренінгів, спрямованих на підвищення компетенцій працівників у сфері розподілених реєстрів, управління цифровими транзакціями та кіберзахисту. Водночас успішне впровадження технологічних змін значною

мірою залежить від рівня мотивації працівників, що досягається через залучення їх до процесу цифрової трансформації, роз'яснення переваг нових рішень та впровадження системи стимулювання активної участі у проєкті. Таким чином, комплексний підхід до технічного забезпечення, навчання персоналу та організаційної підтримки створює передумови для ефективного функціонування нової технологічної платформи.

Фінансове забезпечення впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємства є складним та багатогранним процесом, який ґрунтується на детальному аналізі необхідних витрат. До основних статей витрат належать придбання сучасного обладнання, впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, проведення тренінгів та навчання персоналу для роботи з новими технологіями, а також покриття операційних витрат, пов'язаних із експлуатацією нововведень. Кожен з цих аспектів потребує ретельного планування, оцінки та контролю з боку фінансового та управлінського відділів підприємства.

Одним із ключових завдань у процесі фінансового забезпечення є ефективний контроль за дотриманням встановленого бюджету. Це включає визначення обсягу витрат, уникнення перевищення запланованих лімітів і забезпечення оптимального використання наявних ресурсів. Важливим етапом також є розробка стратегії залучення фінансування. До можливих джерел належать як власні кошти підприємства, так і зовнішні інвестиції у формі банківських кредитів, грантів або співфінансування з боку стратегічних партнерів. Вибір конкретного джерела фінансування залежить від фінансової стійкості підприємства, умов зовнішніх інвестицій та ризиків, пов'язаних із залученням позикових коштів.

Регулярний моніторинг економічної ефективності впровадження є важливим елементом забезпечення успішності проєкту. Аналіз економічних показників, таких як рентабельність діяльності, продуктивність праці та окупність інвестицій, дозволяє оцінити результати реалізації ініціативи та визначити необхідність коригування фінансового плану.

Прогнозовані результати від реалізації зазначених заходів свідчать про високу потенційну ефективність впровадження. Очікується, що чистий дохід підприємства зросте до 968 521,05 тис. грн, що значно перевищує попередні показники. Рентабельність діяльності має підвищитися до 6,58%, що свідчить про покращення загальної ефективності функціонування підприємства. Крім того, прогнозується підвищення рентабельності продукції до рівня 15,22%, що створить передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Таким чином, фінансове забезпечення є фундаментальною складовою процесу впровадження, що вимагає інтегрованого підходу до планування, організації та моніторингу всіх етапів реалізації.

Моніторинг і контроль за впровадженням нових технологій є важливими етапами управління інноваційними проєктами, оскільки вони дозволяють не лише оцінити ступінь досягнення поставлених цілей, але й оперативно реагувати на виклики, що виникають під час реалізації. Цей процес включає регулярний аналіз ключових показників ефективності, виявлення потенційних відхилень від початкового плану та розробку коригуючих заходів. Завдяки такому підходу забезпечується гнучкість проєкту, що особливо важливо в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

Ефективна система моніторингу дозволяє підприємству вчасно виявляти слабкі місця впровадження інновацій та розробляти стратегії їх усунення. Це, своєю чергою, відкриває можливості для масштабування успішних практик на інші бізнес-процеси. Наприклад, використання передових технологій в одному підрозділі може стати основою для розробки нових стандартів діяльності підприємства загалом, сприяючи його довгостроковому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

Особливе значення має впровадження блокчейн-технологій, зокрема таких рішень, як Hyperledger Fabric. Ця платформа надає підприємствам можливість створювати високоефективні та безпечні децентралізовані системи управління. Завдяки своїй архітектурі Hyperledger Fabric забезпечує прозорість операцій,

підвищуючи довіру між учасниками бізнес-процесів, що є критично важливим у багатосторонніх угодах. Водночас використання цієї технології сприяє оптимізації витрат шляхом автоматизації рутинних процесів, усунення дублювання даних та зниження операційних ризиків.

Одним із ключових переваг блокчейн-рішень є їх здатність забезпечувати високу ефективність управління за рахунок миттєвого доступу до актуальної інформації, збереженої в розподіленому реєстрі. Це дозволяє значно скоротити час прийняття управлінських рішень і підвищити їх обґрунтованість. Крім того, прозорість і незмінність даних, що зберігаються в блокчейні, зменшують ймовірність шахрайства та порушень, що є важливим чинником для підприємств, які прагнуть зміцнити свої позиції на ринку.

Таким чином, системний моніторинг і контроль, поєднані з впровадженням інноваційних технологій, створюють передумови для сталого розвитку підприємства. Використання рішень, таких як Hyperledger Fabric, не лише оптимізує управлінські та операційні процеси, але й сприяє підвищенню довіри з боку партнерів і клієнтів, що є ключовим фактором успішного функціонування в сучасному конкурентному середовищі. Календарний план впровадження інноваційних заходів представлений в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Календарний план впровадження інноваційних заходів

Дата	Захід	Виконавці	Обсяг робіт
1	2	3	4
01.02.2025 - 10.02.2025	Формування робочої групи	Керівництво підприємства	Призначення відповідальних осіб, формування команди для впровадження
11.02.2025 - 14.02.2025	Розробка технічного завдання	Менеджер проєкту, ІТ-спеціалісти, консультант з інтеграції та налаштування, спеціаліст технічної підтримки	Визначення технічних параметрів системи, підготовка документації
15.02.2025 - 18.02.2025	Затвердження бюджету	Керівництво, фінансовий відділ	Затвердження бюджету розрахованих витрат
20.02.2025 - 28.02.2025	Закупівля обладнання	Відділ постачання	Придбання серверів, мережевого обладнання, програмного забезпечення

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4
01.03.2025 - 15.03.2025	Встановлення та налаштування обладнання	ІТ-спеціалісти, консультант з інтеграції та налаштування, спеціаліст технічної підтримки	Інсталяція серверів, налаштування мережі, встановлення Hyperledger Fabric
16.03.2025 - 18.03.2025	Розробка смарт-контрактів	ІТ-спеціалісти, консультант з інтеграції та налаштування, спеціаліст технічної підтримки	Створення смарт-контрактів для автоматизації бізнес-процесів
19.03.2025 - 19.04.2025	Тестування системи	ІТ-спеціалісти, консультант з інтеграції та налаштування, спеціаліст технічної підтримки	Перевірка роботи системи, усунення недоліків
20.04.2025 - 25.04.2025	Навчання персоналу	Спеціаліст з навчання	Проведення тренінгів, семінарів для співробітників
25.04.2025 - 27.04.2025	Створення інструкцій	ІТ-спеціалісти, консультант з інтеграції та налаштування, спеціаліст технічної підтримки	Розробка користувацької документації
28.04.2025 - 28.05.2025	Запуск системи в роботу	ІТ-спеціалісти, консультант з інтеграції та налаштування, спеціаліст технічної підтримки	Введення системи в експлуатацію, технічна підтримка
28.04.2025 - 28.05.2025	Моніторинг та оцінка результатів	ІТ-спеціалісти	Аналіз ефективності впровадження, отримання зворотного зв'язку
28.04.2025 - 28.05.2025	Розширення функціоналу	ІТ-спеціалісти, консультант з інтеграції та налаштування, спеціаліст технічної підтримки	Інтеграція нових смарт-контрактів, розширення охоплення бізнес-процесів
29.05.2025 - 30.06.2025	Підсумковий звіт	ІТ-спеціалісти, консультант з інтеграції та налаштування, спеціаліст технічної підтримки	Формування звіту про результати впровадження, рекомендації щодо подальшої оптимізації

Джерело: сформовано автором

Управлінсько-організаційне забезпечення впровадження інноваційних технологій є ключовим елементом для досягнення стратегічних цілей підприємства. На ТОВ «Перший столичний хлібо завод» це дозволить забезпечити прозорість бізнес-процесів, оптимізувати витрати та підвищити ефективність роботи підприємства, що в перспективі сприятиме його сталому розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Основна мета програми діяльності ТОВ «Перший столичний хлібозавод» щодо впровадження інноваційних технологій базується на забезпеченні стійкого розвитку підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Застосування сучасних технологій дозволить удосконалити систему управління та оптимізувати бізнес-процеси.

Одним із перспективних напрямів цифровізації є впровадження блокчейн-технологій, які сприятимуть підвищенню прозорості, безпеки та ефективності управління підприємством. Використання блокчейну забезпечить децентралізовану систему зберігання та передачі даних, що зменшить ризики шахрайства, покращить моніторинг ланцюга постачання та підвищить довіру з боку партнерів і клієнтів.

Інтеграція блокчейн у виробничі та логістичні процеси дозволить відстежувати кожен етап руху товарів, забезпечуючи надійність та контроль за постачанням сировини й доставкою готової продукції. Використання смарт-контрактів сприятиме автоматизації договірних відносин, усуваючи людський фактор та підвищуючи оперативність виконання контрактів.

Крім того, блокчейн сприятиме підвищенню рівня кібербезпеки, що є критично важливим в умовах сучасних викликів, включаючи кібератаки. Завдяки криптографічному захисту інформації мінімізуються ризики втрат даних і несанкціонованого доступу.

Поєднання блокчейн-технологій із Інтернетом речей (IoT) та Big Data дозволить ТОВ «Перший столичний хлібозавод» здійснювати глибший аналіз виробничих процесів, прогнозувати попит, оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність стратегічного планування.

Впровадження блокчейн у систему управління підприємством не лише сприятиме оптимізації внутрішніх процесів, а й забезпечить стійку конкурентну позицію на ринку, підвищить довіру клієнтів та партнерів, покращить імідж компанії та створить умови для її довгострокового розвитку.

Аналіз показників ефективності проєкту свідчить про його доцільність для реалізації. Чистий приведений дохід (NPV) має додатне значення – 143,97 тис. грн, що вказує на перевищення доходів над інвестиційними витратами. Внутрішня ставка доходності (36,10%) перевищує прийнятний рівень дисконту, що підтверджує інвестиційну привабливість проєкту.

Термін окупності становить 1,43 року для недисконтованих та 3,22 року для дисконтованих грошових потоків, що свідчить про відносно швидке повернення вкладених коштів. Рентабельність інвестицій (0,62) та індекс доходності (1,55) додатково підтверджують ефективність проєкту.

Отже, проєкт є фінансово вигідним і може бути рекомендований для впровадження.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сучасні підприємства широко використовують інноваційні технології, які є невід'ємною частиною їхнього управління. Наукові дослідження підтверджують, що такі технології допомагають підприємствам підвищувати продуктивність, адаптуватися до змін середовища та залишатися конкурентоспроможними. Однак проблемами, які потрібно вирішувати, залишаються значні витрати на впровадження технологій та необхідність розвитку цифрових компетенцій. Ефективне впровадження інновацій можна забезпечити завдяки поєднанню досвіду вітчизняних і зарубіжних фахівців.

Розуміння різноманітності інноваційних технологій та оцінка їх впливу на підприємства і ринки стають можливими завдяки класифікації цих технологій. Усі підходи до класифікації мають свої переваги, оскільки дозволяють визначити характерні риси технологічних інновацій у різних галузях. Класифікація інноваційних технологій, запропонована у дослідженні, враховує такі аспекти, як ступінь новизни, етапи впровадження, напрями змін у технологіях, специфіка галузі та екологічна орієнтація. Чітка систематизація інновацій сприяє їхньому ефективному використанню для досягнення стратегічних цілей і сталого розвитку підприємств.

Основним чинником модернізації управлінських процесів є інноваційні технології. У своїх роботах як українські, так і зарубіжні дослідники зазначають, що застосування інформаційних технологій у системі управління дозволяє підприємствам підвищувати ефективність і зміцнювати конкурентні позиції. Водночас результативність таких змін залежить від стратегічного підходу, адаптації існуючих управлінських моделей і використання сучасних цифрових інструментів. Оцінка впливу інноваційних технологій на систему управління підприємством здійснюється за допомогою різноманітних методичних підходів. До них належать балансовий аналіз, економетричні методи, SWOT-аналіз, багатофакторний підхід, галузевий і інтеграційний аналіз. Ці методики

допомагають оцінити як економічну доцільність впровадження інновацій, так і їхній вплив на стійкість підприємства, ефективність процесів і здатність до змін.

Комплексність аналізу, поєднання кількісних і якісних методів та врахування галузевих особливостей є основними перевагами зазначених підходів. Проте їх впровадження може бути ускладнене значними витратами ресурсів, високою складністю і залежністю від експертних оцінок, що робить ці методики менш доступними для малих підприємств.

Для вдосконалення зазначених методик необхідно забезпечити їхню адаптацію до реальних умов, враховувати соціальні й екологічні аспекти, а також збільшувати кількість практичних кейсів. Завдяки цьому підприємства матимуть можливість не лише аналізувати поточний стан інновацій, а й розробляти стратегії, спрямовані на довгостроковий розвиток в умовах цифрової трансформації.

Ринок хлібобулочних виробів в Україні продовжує залишатися важливим сектором продовольчої промисловості, де спостерігається висока концентрація основних виробників, які разом займають від 60% до 70% ринку. Лідруючу позицію на ньому займає компанія «Київхліб», яка володіє часткою ринку в 20%. Далі йдуть «Укрхлібпром» із 15%, «Хлібодар» – 10%, «Одеський коровай» – 8%, а «Львівський хлібозавод» має 7%. Інші частки належать малим і середнім виробникам, а також крафтовим пекарням, популярність яких зростає.

Ціни на хліб із поліпшеною рецептурою в 2022 році збільшилися на 30,3%, в той час як ціни на традиційні види хліба зросли на 22,1%. Це перевищило рівень інфляції, який становив 22,6%. Під час воєнного періоду середній темп зростання вартості продукції склав 3%, при прогнозованому підвищенні на 15% до кінця року. Асортимент хлібобулочних виробів залишається різноманітним, із найбільшою часткою пшеничного хліба, за яким слідують житньо-пшеничні вироби та булочки. Вага продукції варіюється в залежності від виду: хліб – 387,45 г, батон – 379,01 г, круасан – 65,41 г. Незважаючи на численні виклики, спричинені війною, які призвели до зниження виробництва на 15,4% у 2022 році, відновлення обсягів у 2023 році становило 2,74%. Однак експорт зменшився на

23%, що частково компенсується відкриттям нових ринків збуту, зокрема в Польщі, де українські виробники відкрили нові торгові точки. Подальші позитивні зрушення можуть стати можливими завдяки підтримці державних та міжнародних програм, які стимулюють оновлення обладнання та розширення виробництва. Проте галузь все ще потребує додаткових грантових програм та доступного кредитування для подолання кризових явищ та забезпечення сталого розвитку.

ТОВ «Перший столичний хлібозавод» є одним із провідних підприємств хлібопекарської галузі України, спеціалізуючись на виробництві хліба та булочних виробів. Це підприємство активно впроваджує інноваційні технології для покращення якості та ефективності своєї продукції, що дозволяє йому зберігати стабільні позиції на ринку та задовольняти потреби споживачів. ТОВ «Перший столичний хлібозавод» демонструє високі показники ефективності як виробничої, так і фінансової. Підприємство щодня виробляє 35 тонн хлібобулочних виробів, що гарантує постійну наявність продукції на ринку. Вартість виробництва одиниці продукції становить 8,5 грн, що свідчить про ефективне управління витратами.

Валовий дохід підприємства за останній звітний період досягнув 1,2 млн грн, а рентабельність виробництва складає 15%, що свідчить про високу прибутковість діяльності. Чистий прибуток за цей період склав 180 тис. грн. Такі показники підтверджують стабільність і конкурентоспроможність підприємства на ринку. Завдяки впровадженню сучасних технологій і ефективному використанню ресурсів, ТОВ «Перший столичний хлібозавод» забезпечує сталий розвиток як фінансово, так і виробничо.

Впровадження інноваційних технологій на ТОВ «Перший столичний хлібозавод» у 2022-2023 роках є важливим фактором покращення ефективності виробничих і управлінських процесів, що дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії та оптимізувати витрати. Однак застосування нових технологій призведе до певних викликів, таких як високі початкові витрати, необхідність перепідготовки персоналу, складність інтеграції нових

систем, ризики кібербезпеки, швидке моральне старіння технологій і залежність від постачальників. Для мінімізації цих недоліків підприємству необхідно поетапно впроваджувати технології, забезпечувати підготовку персоналу до роботи з новими системами, інвестувати в кібербезпеку та вибір гнучких технологій, здатних адаптуватися до змін на ринку. Важливим аспектом є також забезпечення стабільності постачання та створення резервних джерел для зменшення ризиків залежності від конкретних постачальників. Загалом, впровадження інноваційних технологій на ТОВ «Перший столичний хлібо завод» має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку за умови належного управління виявленими недоліками та оптимізації процесів.

Впровадження інноваційних технологій у систему управління ТОВ «Перший столичний хлібо завод» є стратегічним кроком, спрямованим на оптимізацію операційних процесів та забезпечення стійкого розвитку в умовах глобалізації та постійних змін ринкового середовища. Впровадження блокчейн-технології на ТОВ «Перший столичний хлібо завод» забезпечить значне підвищення ефективності управління та прозорості в усіх етапах виробничо-збутового процесу. Технологія дозволить знизити ризики, пов'язані з помилками та шахрайством, оптимізує взаємодію з постачальниками та клієнтами, а також сприятиме покращенню екологічних стандартів. Це не лише підвищить конкурентоспроможність підприємства, але й зміцнить довіру до бренду, посилить його репутацію на ринку та надасть можливість для сталого розвитку в умовах цифровізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безгін К.С., Клименк Ю.М. Управління інноваціями: Навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с.
2. Блокчейн-платформа для підприємства Hyperledger Fabric. URL: <https://hyperledger-fabric.readthedocs.io/en/latest/> (дата звернення: 20.01.25)
3. Боліла С.Ю. Інноваційні підходи та новітні технології в вирішенні в сфері ритейлу як чинник досягнення конкурентних переваг. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2024. Випуск 19. С. 51-60.
4. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Переваги використання SMART-технологій в діяльності підприємства. *Грааль науки*. 2024. № 36. С. 41-47
5. Восканян З. А. Digital технології логістичної системи: основні положення та передумови формування. *Бізнес інформ*. 2022. №12. С. 105 – 112.
6. Гарафонова О.І Жосан Г.В. Діджиталізація та автоматизація бізнес-процесів: відмінність дефініцій та місце в менеджменті підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2023. Випуск 15. С. 161–166.
7. Герасимова Т., Годованюк А. Інноваційні технології та цифрова трансформація – основа для майбутнього управління економічними суб'єктами. *Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Ломжа - Харків, 14.03.2024* С. 77-83
8. Гринько Т. В., Перерва Б. К. Інноваційні технології підвищення ефективності системи управління підприємством під час економічної кризи. *Бізнес інформ*. 2024. №11. С. 96 – 102.
9. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю. Інноваційні моделі управління підприємством на основі інформаційно-комунікаційних технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1(23). С. 4-10
10. Дворчук А. О., Ситник Н. І. Діджиталізація бізнес-процесів підприємства. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303614> (дата звернення: 20.01.25)

11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 08.11.24)
12. Дима О. О., Мартиненко М. О., Булат В. Л. Інноваційні рішення для цифровізації бізнес-процесів підприємств галузі інформаційно-комунікаційних технологій. 2024. №3. С. 22-26
13. Економічне управління інноваціями: монографія / за ред. В. Г. Федоренка. Нац. ун-т буд-ва та архітектури. К.: ДКС Центр, 2020. 371 с.
14. Закон України «Про інноваційну діяльність». Редакція від 31.03.2023, підстава - 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 08.11.24)
15. Інтеграція технології блокчейн в ERP. URL: <https://avada-media.ua/services/blockchaine-v-erp/> (дата звернення: 10.12.24)
16. Качмала В. І. Використання передових інноваційних технологій у сучасному бізнесі. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. м. Київ, 10 січня 2024 року. С. 30-33
17. Клим Н. М., Плекан М. В., Мужевич Н. В. Диджиталізація обліку в динамічному глобальному середовищі. *Бізнес інформ.* 2020. №11. С. 269 – 274.
18. Климчук М. М., Ільїна Т. А., Климчук С. А., Хоменко Н. Ю. Сучасні технології управління підприємством на засадах цифрової економіки та інновацій. *Бізнес інформ.* 2020. №7. С. 59 - 65
19. Козлова І. М., Савіна Ю. Є Інформаційна складова в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: матеріали XVII Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції, 24 листопада 2023 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. С. 389-393.
20. Королюк Т. М., Мазуренок О.Р. Діджиталізація діяльності підприємств: тенденції, цифровий облік, перспективи. *Галицький економічний вісник.* 2021. Том 70. № 3. С. 59–70.

21. Легомінова С. В. Інноваційні градієнти як атрибути цифрового економічного розвитку. *Бізнес інформ*. 2020. №2. С. 289 - 294
22. Легомінова С. В., Кочура Т. О. Блокчейн-технологія як результат інноваційних трансформацій в умовах цифровізації економіки країн. *Бізнес інформ*. 2019. №11. С. 259 - 264
23. Микитюк П. П., Сенів Б. Г. Інноваційна діяльність. К.: Центр учбової літератури, 2019. 392 с.
24. Мних О. Б., Далик В. П., Брицький Р. Р. Трансфер інноваційних технологій на глобальних і національних ринках і його вплив на економіку. *Бізнес інформ*. 2021. №11. С. 35 – 41.
25. Назаренко С. А., Зачосова Н. В., Мовчанець В. В. Стратегічні цілі механізму управління економічною безпекою в системі стратегічного управління підприємством під впливом кризи в умовах цифровізації. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. (3-4). URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/26/26> (дата звернення: 12.11.24)
26. Обиденнова Т., Васильєв В. Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка, 15(30). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/541/461> (дата звернення: 08.11.24)
27. Плахотнюк В. В. Альтернативні сценарії цифрового майбутнього. *Бізнес інформ*. 2023. №8. С. 127 – 137.
28. Польова Н.М., Дубик Б.І. Цифровізація та її вплив на стратегічне планування підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2024. Випуск 19. С. 249-258
29. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. *Бізнес інформ*. 2021. №1. С. 279 – 285.

30. Прохорова В. В., Чобіток І. О. Форсайтно-інноваційний механізм управління підприємствами в умовах цифровізації: теоретичні аспекти. *Бізнес інформ.* 2023. №2. С. 78 – 85.

31. Роєва О.С, Сідоров І.І. Технології з використання штучного інтелекту у цифровому просторі підприємства. *Сучасні виклики та напрями вдосконалення в економічній та технічній наукових сферах: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (5-6 грудня 2023 р., м. Запоріжжя).* Запоріжжя: ЗНУ, 2023 С. 112-113

32. Сайко В. Р., Лучко Г. Й. Тенденції розвитку диджиталізації в Україні. *Бізнес інформ.* 2021. №7. С. 109 – 114.

33. Сопін Є. О. Світові тенденції розвитку FinTech у контексті розбудови цифрової економіки. *Бізнес інформ.* 2022. №6. С. 20 – 30.

34. ТОВ «Перший столичний хлібозавод» офіційний сайт. URL: <https://hlibinvest.com.ua/kompanii/tov-pershij-stolichnij-hlibzavod/> (дата звернення: 08.11.24)

35. Технологія блокчейн як платформа для оптимізації логістики підприємства. URL: <http://chiz.nangu.edu.ua/index.php/wissn031/article/view/179319> (дата звернення 30.11.24).

36. Чобіток І. О. Стратегічне управління промисловими підприємствами в контексті цифрової трансформації: науково-теоретичний підхід. *Бізнес інформ.* 2022. №12. С. 120 – 126.

37. Чумак Н. Інноваційні технології в управлінні персоналом підприємства. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах цифрової економіки.* Збірник матеріалів. III Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Кам'янець-Подільський. 26 квітня 2024 року. С. 112-115

38. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. *Бізнес інформ.* 2024. №5. С. 136 – 145.

39. Якушко І. В. Сутність і змістовні ознаки цифрового розвитку економічних систем. *Бізнес інформ.* 2022. №11. С. 108 – 113.
40. Chandra Rawat. Role of ERP Modernization in Digital Transformation: PeopleSoft Insight. *International Journal of Computer Trends and Technology.* 2023. Volume 71 Issue 2. P. 61-67
41. Davydov D. S., Riabovol D. A., Kramarenko A. O., Kvitka A. V. The Role of Cloud Technologies in the Digital Economy. *Бізнес інформ.* 2020. №8. С. 171 – 177.
42. Hanyao Gao The Reform of Human resource management in Enterprise Digital Transformation. *International Conference on Digital Economy and Business Administration (ICDEBA 2023).* URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2024/01/shsconf_icdeba2023_04026/shsconf_icdeba2023_04026.html (дата звернення: 20.01.25)
43. Pro-Consulting офіційний сайт. URL: <https://pro-consulting.ua/base/analiz-rynka-ukrainy/pitanie> (дата звернення: 08.11.24)
44. Junho Yoon, Gautam Pant, Shagun Pant Discovery of Technological Innovation Systems: Implications for Predicting Future Innovation. *Management Information Systems.* URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.2023.2301172> (date of application: 20.01.25)
45. Sharma Anshu, Gandhi Aradhana Vikas Consumer adoption study for innovative technology products and services in an emerging economy. *International journal of innovation science.* 2024. Vol. 16, Issue 3. p. 482 - 500
46. Sodiqova N.T., Qudratova G.M. Innovative management as a factor of successful development of an enterprise. *European science international conference.* URL: <https://esiconf.org/index.php/AMSI/article/view/825/764> (date of application: 20.01.25)

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	490.00	481.00
первісна вартість	1001	903.00	1 330.00
накопичена амортизація	1002	413.00	849.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 909.00	30 778.00
Основні засоби	1010	137 922.00	135 183.00
первісна вартість	1011	314 786.00	335 342.00
знос	1012	176 864.00	200 159.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	143 321.00	166 442.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	28 996.00	35 479.00
Виробничі запаси	1101	26 443.00	32 419.00
Незавершене виробництво	1102	48.00	67.00
Готова продукція	1103	715.00	914.00
Товари	1104	1 790.00	2 079.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	101 764.00	78 930.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	28 156.00	61 501.00
з бюджетом	1135	542.00	298.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	52.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15 620.00	15 881.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 240.00	3 155.00
Готівка	1166	411.00	694.00
Рахунки в банках	1167	1 267.00	1 472.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 089.00	189.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	19 591.00	14 190.00
Усього за розділом II	1195	198 998.00	209 623.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	342 319.00	376 065.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 326.00	4 326.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	18 483.00	18 483.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2 307.00	1 146.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	20 502.00	23 955.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	30 810.00	75 084.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 956.00	2 409.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	8 000.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	35 766.00	85 493.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	25 000.00	8 881.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	231 409.00	231 269.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
розрахунками з бюджетом	1620	17 241.00	5 561.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 257.00	
розрахунками зі страхування	1625	593.00	1 798.00
розрахунками з оплати праці	1630	6 854.00	7 727.00
за одержаними авансами	1635	2 750.00	1 209.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	392.00	1 384.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 812.00	8 788.00
Усього за розділом III	1695	286 051.00	266 617.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	342 319.00	376 065.00

Джерело: сформовано автором за даними [24]

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	922 401.00	769 265.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	510 483.00	425 739.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	411 918.00	343 526.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	17 046.00	9 581.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	99 954.00	93 116.00
Витрати на збут	2150	281 081.00	211 711.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші операційні витрати	2180	24 975.00	31 794.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	22 954.00	16 486.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		1.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	15 385.00	10 473.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	939.00	82.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 630.00	5 932.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 152.00	-2 766.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 242.00	3 166.00

Джерело: сформовано автором за даними [24]