МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Трансформація технологій менеджменту вітчизняних підприємств харчової промисловості в сучасних умовах»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Бенько Микола Миколайович
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Бенько Микола Миколайович

1. Тема роботи «Трансформація технологій менеджменту вітчизняних підприємств харчової промисловості в сучасних умовах»
керівник роботи: Олійник О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1966-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ
2 ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ЗКФ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
7 таблиць
3 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О. М.		
2	Олійник О. М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-31.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2025	

Студент _____ М. М. Бенько
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 49 с., 3 рис., 7 табл., 35 джерел.

Об’єкт дослідження - процеси трансформації технологій менеджменту на підприємствах харчової промисловості України.

Предмет дослідження - інноваційні технології менеджменту як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості України в умовах сучасних економічних викликів.

Методи дослідження: теоретичний аналіз та узагальнення літературних джерел, SWOT-аналіз, фінансово-економічний аналіз, експертну оцінку, а також методи стратегічного та ситуаційного аналізу.

Метою роботи є комплексне дослідження процесів трансформації технологій менеджменту на підприємствах харчової промисловості України в сучасних умовах та обґрунтування рекомендацій щодо їх ефективного впровадження на прикладі ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика».

Для досягнення зазначеної мети вирішено наступні завдання: Вивчити теоретичні аспекти впровадження інноваційної діяльності на підприємствах харчової промисловості. Дослідити особливості трансформації технологій менеджменту та основні моделі управлінських інновацій. Провести аналіз стану та оцінку ефективності впровадження інноваційних управлінських технологій на прикладі ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика». Визначити напрямки вдосконалення управлінських процесів та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту в досліджуваному підприємстві.

Інформаційною базою дослідження стали монографії, наукові статті та навчальні посібники вітчизняних і зарубіжних авторів з питань менеджменту та управління інноваціями, фінансова звітність підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», аналітичні матеріали та звіти, а також відкриті інтернет-ресурси.

ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ, ХАРЧОВА ПРОМИСЛОВІСТЬ, АДАПТИВНІСТЬ, ІННОВАЦІЇ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 49 p., 3 fig., 7 tables., 35 sources.

The object of the study is the processes of transformation of management technologies at food industry enterprises of Ukraine.

The subject of the study is innovative management technologies as a means of ensuring the competitiveness of food industry enterprises of Ukraine in the conditions of modern economic challenges.

Research methods: theoretical analysis and generalization of literary sources, SWOT analysis, financial and economic analysis, expert assessment, as well as methods of strategic and situational analysis.

The purpose of the work is a comprehensive study of the processes of transformation of management technologies at food industry enterprises of Ukraine in modern conditions and substantiation of recommendations for their effective implementation using the example of PrJSC "Zaporizhzhia Confectionery Factory".

To achieve this goal, the following tasks were solved: To study the theoretical aspects of the implementation of innovative activities at food industry enterprises. To study the features of the transformation of management technologies and the main models of managerial innovations. To analyze the state and assess the effectiveness of the implementation of innovative management technologies using the example of PrJSC "Zaporizhzhia Confectionery Factory". To identify areas for improving management processes and develop practical recommendations for increasing management efficiency in the enterprise under study.

The information base of the study was monographs, scientific articles and textbooks by domestic and foreign authors on management and innovation management, financial statements of the enterprise PrJSC "Zaporizhzhia Confectionery Factory", analytical materials and reports, as well as open Internet resources.

MANAGEMENT TECHNOLOGIES, FOOD INDUSTRY, ADAPTABILITY, INNOVATION.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ 9
1.1 Система організаційного розвитку та технології менеджменту підприємств харчової промисловості 9
1.2 Особливості впровадження управлінських технологій 11
1.3 Теоретичні підходи до адаптації технологій менеджменту 14
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ЗКФ» 21
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» 21
2.2 Організаційне забезпечення системи менеджменту компанії 29
2.3 Оцінка ефективності менеджменту на підприємстві ПрАТ "Запорізька кондитерська фабрика" 33
2.4 Напрямки підвищення ефективності менеджменту на ПрАТ «ЗКФ» 36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 41
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 44

ВСТУП

Актуальність теми роботи визначається необхідністю адаптації підприємств харчової промисловості України до динамічних умов ринку, що пов’язані зі зміною технологій, підвищенням конкуренції та впливом глобалізаційних процесів. В умовах сьогодення особливої ваги набуває застосування сучасних управлінських технологій, які дозволяють не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, але й підвищити конкурентоспроможність підприємств на міжнародних ринках. Зокрема, харчова промисловість є однією з провідних галузей економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку країни та суттєво впливаючи на її соціально-економічний розвиток.

Ступінь дослідженості проблематики трансформації технологій менеджменту на підприємствах харчової промисловості є досить високим, однак значна частина праць присвячена переважно загальним питанням менеджменту або окремим технологічним аспектам виробництва. Водночас недостатньо розкритими залишаються практичні аспекти адаптації та впровадження інноваційних технологій менеджменту на конкретних українських підприємствах в умовах сучасних викликів та змін.

Метою даної роботи є комплексне дослідження процесів трансформації технологій менеджменту на підприємствах харчової промисловості України в сучасних умовах та обґрунтування рекомендацій щодо їх ефективного впровадження на прикладі ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика».

Для досягнення зазначеної мети визначені наступні завдання:

1. Вивчити теоретичні аспекти впровадження інноваційної діяльності на підприємствах харчової промисловості.

2. Дослідити особливості трансформації технологій менеджменту та основні моделі управлінських інновацій.

3. Провести аналіз стану та оцінку ефективності впровадження інноваційних управлінських технологій на прикладі ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика».

4. Визначити напрямки вдосконалення управлінських процесів та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту в досліджуваному підприємстві.

Об’єктом дослідження є процеси трансформації технологій менеджменту на підприємствах харчової промисловості України.

Предметом дослідження виступають інноваційні технології менеджменту як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості України в умовах сучасних економічних викликів.

Методи дослідження, використані в роботі, включають: теоретичний аналіз та узагальнення літературних джерел, SWOT-аналіз, фінансово-економічний аналіз, експертну оцінку, а також методи стратегічного та ситуаційного аналізу.

Інформаційною базою дослідження стали монографії, наукові статті та навчальні посібники вітчизняних і зарубіжних авторів з питань менеджменту та управління інноваціями, фінансова звітність підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», аналітичні матеріали та звіти, а також відкриті інтернет-ресурси.

Таким чином, дослідження дозволить розробити обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення систем менеджменту, що сприятиме підвищенню ефективності управління та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості України в умовах сучасних економічних реалій.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1 Система організаційного розвитку та технології менеджменту підприємств харчової промисловості

Технології менеджменту - це багатоаспектне поняття, яке різні дослідники трактують дещо по-різному. Технології управління можна розглядати як набір знань про способи та форми застосування елементів системи управління підприємством у процесах управління. Також існує підхід де вони розглядаються як послідовна низка процедур, систематизованих за певними стадіями (цільовою, дескриптивною, прескриптивною, реалізаційною, ретроспективною), або хронологічно впорядкована сукупність дій чи впливів на об'єкт управління, спрямована на вирішення конкретного завдання та описана алгоритмічно. Крім того, технології управління визначаються як набір методів, прийомів та інструментів для реалізації управлінських функцій або для впливу на діяльність персоналу чи системи підприємства з метою впровадження певної моделі розвитку. Управлінські технології можуть розглядатися як результат системного поєднання наукових досягнень, наявних управлінських проблем, інтересів, цілей та функцій управління, спрямованих на досягнення конкретних результатів, наприклад, забезпечення конкурентоспроможності.

Ключовими характеристиками технологій менеджменту є: взаємозв'язок компонентів - складові технології не можна розглядати відокремлено; структурованість - операції та процедури мають чітку організацію в часі та просторі; цілеспрямованість - технології спрямовані на вирішення конкретних проблем або досягнення поставлених цілей; інструментальність - вони передбачають використання певних методів та інструментів управління; адаптивність та координованість - вимагають скоординованості управлінських

процедур та вибору найбільш доцільних інструментів і методів; необхідність у використанні та розвитку управлінських технологій зумовлена зростаючою складністю сучасних підприємств та самого процесу управління ними в динамічному середовищі.

Організаційний розвиток та інноваційна діяльність є ключовими для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та адаптації підприємств харчової промисловості до динамічного середовища. Сучасна парадигма управління бізнесом визначається високим рівнем невизначеності, інтенсифікацією конкуренції, інтелектуалізацією діяльності та зростаючою роллю людського фактору, що вимагає проактивних стратегій розвитку та стратегічної гнучкості. Операційна модель підприємства повинна базуватися на комплексному аналітичному супроводі та проектуванні бізнес-процесів і організаційних змін [1].

Харчова промисловість України, як пріоритетна та стратегічно важлива галузь, що забезпечує продовольчу безпеку та сприяє інтеграції в європейський економічний простір, має свої специфічні особливості, які впливають на моделі її організаційного розвитку. До них належать значний сезонний вплив, висока матеріаломісткість виробництва, залежність від якості сировини, обмежені терміни зберігання продукції, необхідність постійного оновлення асортименту через конкуренцію та зміну споживчих смаків, а також потреба у висококваліфікованому персоналі.

Для активізації інноваційної діяльності, яка є ключовою для підвищення конкурентоспроможності, в українському контексті розглядаються різні моделі інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості [2]:

– модель державної підтримки - базується на виконанні держзамовлень за бюджетні кошти з метою вирівнювання науково-технічного потенціалу та забезпечення продовольчої безпеки;

– модель локального інноваційного середовища передбачає концентрацію наукового, виробничого та фінансового потенціалу для розробки нових продуктів і технологій та отримання стратегічних конкурентних переваг;

– внутрішньогалузеві кластери, що поєднують галузеву науку, розробки та виробництво в єдиний ланцюг для концентрації ресурсів на вирішенні проблем галузі та трансферу технологій.

– розвиток міжгалузевих науково-технічних комплексів (НТК) – передбачає створення інноваційної системи через інтеграцію підприємства з науковими установами, ВНЗ та іншими організаціями для підвищення якості НТП, трансферу технологій та реакції на зміни;

– змішана модель – це поєднання елементів попередніх моделей для задоволення різнобічних інноваційних інтересів, що є найбільш поширеним варіантом на практиці. Незважаючи на декларування інноваційної моделі розвитку, промисловість України все ще потребує розробки заходів для стимулювання інноваційних процесів.

Окрім продуктових та технологічних інновацій, все більшого значення набувають інновації в самих бізнес-моделях – способах, якими компанія створює, доставляє та отримує цінність [3]. Дослідження виявляють інновації в ціннісній пропозиції (наприклад, через співпрацю в мережах, клієнтоорієнтованість, використання місцевих ресурсів), у процесах створення цінності (наприклад, адаптація до міських умов, використання e-commerce) та у процесах доставки цінності (використання IoT, автоматизованих систем, цифрових платформ, еко-моделей). Рушійними силами таких інновацій є як соціальні фактори (роль жінок-підприємців, соціальні рухи, урбанізація), так і технологічні (нові технології, цифровізація) та ринкові (споживчий попит, вимоги до якості).

1.2 Особливості впровадження управлінських технологій

Аналіз різних моделей та типів інновацій (технологічних, управлінських, бізнес-модельних, продуктових, маркетингових, організаційних, соціальних) свідчить про те, що трансформація підприємств харчової промисловості є складним, багатовимірним процесом [5]. Вона не може зводитися лише до

оновлення обладнання чи зміни організаційної структури. Успішна трансформація охоплює всі аспекти діяльності: як створюється цінність (продукти, технології), як вона доноситься до споживача (бізнес-модель, маркетинг, логістика), як організована внутрішня робота (системи управління, процеси, культура) та як підприємство взаємодіє із зовнішнім світом (партнери, клієнти, наукові установи).

Впровадження інновацій, чи то нових технологій, чи нових управлінських підходів, є специфічним видом організаційних змін, який потребує власних моделей та механізмів управління для успішної реалізації.

Управлінські інновації – це цілеспрямована зміна системи менеджменту, організаційної структури, технологічних, виробничих чи збутових процесів [6]. Їх впровадження є складним процесом, який вимагає врахування закономірностей розвитку інноваційних процесів на всіх стадіях життєвого циклу продукту, технології та підприємства. Ключовим викликом при впровадженні управлінських інновацій є подолання соціальної інертності та опору персоналу.

Впровадження нових технологій також має свої особливості. Цей процес часто починається з маркетингових досліджень для визначення потреби ринку в певній продукції, що, в свою чергу, стимулює попит на відповідні технології та обладнання. Ефективний механізм впровадження технологічних інновацій повинен інтегрувати як технологічну, так і організаційну складові, щоб уникнути помилок у виборі обладнання, технології та забезпечити їх відповідність ринковим потребам [7]. Важливо, що технологічні інновації часто стають каталізатором для інших видів інновацій – продуктових, інфраструктурних, маркетингових.

Інноваційні підходи застосовуються і в окремих функціональних сферах управління. Наприклад, у контролінгу інновації розглядаються як розробка нововведень у сфері управління підприємством. Інноваційні управлінські технології можуть використовуватися для вирішення завдань планування, обліку, контролю та аналізу з метою підвищення ефективності управління.

Іншим важливим напрямком є інновації в упаковці та зберіганні харчових продуктів, де розробляються інтелектуальні пакувальні рішення (наприклад, з датчиками псування) та нові технології консервації (обробка високим тиском, мікрохвильова стерилізація) для продовження терміну придатності, підтримки якості та скорочення харчових відходів [8].

Таблиця 1.1 - Порівняння моделей управління [1-7]

Критерій	Модель Курта Левіна	8-крокова модель Коттера	Концепція Кайдзен
Основна ідея/Філософія	Процес змін як перехід через 3 стадії: розморожування, зміна, заморожування	Послідовний 8-кроковий процес для управління масштабними трансформаціями	Філософія безперервного, поступового вдосконалення
Ключові етапи/Принципи	Розморожування (подолання опору), Зміна (впровадження), Заморожування (закріплення)	8 кроків: терміновість, коаліція, бачення, комунікація, усунення перешкод, швидкі перемоги, консолідація, культура	Постійний пошук втрат, стандартизація, 5S, командна робота, залучення всіх, малі кроки, фокус на процесі
Фокус	Процес зміни стану системи	Лідерство, комунікація, мобілізація організації	Культура, процеси, залучення персоналу
Переваги	Простота, логічність, зрозумілість	Детальність, практичність, фокус на людському аспекті, доведена ефективність	Забезпечує постійну адаптивність, формує культуру вдосконалення, низький ризик, залучення всіх
Недоліки/ Обмеження	Надмірна спрощеність, менше уваги людям, може бути занадто лінійною	Може бути складним та тривалим, вимагає сильного лідерства, послідовність кроків важлива	Не підходить для радикальних, термінових змін, вимагає довгострокових зусиль та зміни мислення
Тип змін, для яких підходить	Чітко визначені, одноразові зміни стану	Масштабні, стратегічні трансформації, зміна культури	Постійні, поступові поліпшення процесів, якості, ефективності
Застосування в харчовій промисловості	Впровадження нових стандартів, процедур; реорганізація невеликих підрозділів	Впровадження нових технологій, ERP, злиття/поглинання, зміна бізнес-моделі	Оптимізація виробничих ліній, скорочення втрат, підвищення якості, покращення робочих місць

Аналіз процесів впровадження як управлінських, так і технологічних інновацій підкреслює складність цього завдання. Успіх залежить не лише від якості самої інновації, але й від ефективності управління процесом її імплементації. Технологічні нововведення часто зазнають невдачі не через технічні недоліки, а через недостатню увагу до організаційних аспектів: опору персоналу, відсутність належного навчання, неузгодженість з існуючими процесами. Управлінські інновації можуть залишитися декларативними, якщо не буде подолано соціальну інертність та не створено чітких механізмів їх реалізації. Це вказує на необхідність інтегрованого підходу до управління впровадженням інновацій [9]. Такий підхід має одночасно враховувати технічні, технологічні, організаційні, маркетингові та людські фактори. Потрібно поєднувати організаційну та технологічну частини та застосовувати принципи управління змінами для подолання опору. Отже, успішна трансформація через інновації в харчовій промисловості вимагає від підприємств здатності комплексно управляти процесом впровадження, розробляючи не лише саму інновацію, але й детальний план її реалізації, що охоплює адаптацію процесів, структур, навчання персоналу та управління змінами. Технології менеджменту мають еволюціонувати, щоб забезпечити таку інтеграцію та координацію.

1.3 Теоретичні підходи до адаптації технологій менеджменту

Адаптація є центральним поняттям у контексті трансформації управління, оскільки саме здатність системи менеджменту пристосовуватися до змін визначає довгострокову життєздатність підприємства в мінливому середовищі.

Адаптація в менеджменті трактується по-різному, але спільним є розуміння її як процесу пристосування підприємства та його системи управління до змінних умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Це реакція на зміни (внутрішні чи зовнішні), спрямована на протидію зниженню ефективності або на її підвищення [17]. Кінцевою метою адаптації є

забезпечення стійкості функціонування організації в довгостроковій перспективі.

Виділяють різні види адаптації. Р. Акофф розрізняв: пасивну адаптацію - зміна поведінки самої системи (підприємства) для підвищення ефективності в існуючому середовищі; активну адаптацію - зміна зовнішнього середовища системою для створення більш сприятливих умов для власної ефективної діяльності.

Необхідність постійного пристосування зумовлює розвиток концепції адаптивного управління [19]. Це такий підхід до управління, який забезпечує постійний вплив, спрямований на адаптацію економічної системи до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, часто без зовнішнього регулювання. Адаптивне управління тісно пов'язане із системним підходом і розглядається як механізм, що дозволяє системі повернутися до стійкого стану, але вже з новими характеристиками, адекватними зміненим умовам. За своєю природою воно є близьким до антикризового управління, оскільки реагує на непередбачені обставини.

Ключовими характеристиками адаптивних систем управління є гнучкість та чутливість до змін, здатність ідентифікувати позитивні та негативні впливи, прогнозувати проблемні моменти, здійснювати моніторинг середовища та обирати найбільш дієвий алгоритм адаптації [25].

Аналіз концепцій адаптації та адаптивного управління виявляє важливу закономірність: адаптація не може розглядатися як одноразова дія чи реакція лише на кризову ситуацію. Зовнішнє середовище харчової промисловості перебуває у стані перманентних змін – технологічних, ринкових, регуляторних, соціальних. Внутрішнє середовище підприємства також не є статичним. Тому будь-який досягнутий стан адаптації є тимчасовим. Це означає, що адаптація має бути безперервним процесом моніторингу, аналізу, навчання та коригування стратегій і операцій. Управління адаптацією має відбуватися на постійній основі. Це вимагає побудови не просто адаптованих, а саме адаптивних систем менеджменту – систем, які за своєю конструкцією є

гнучкими, чутливими до сигналів середовища та здатними до саморегуляції через механізми зворотного зв'язку та навчання. Таким чином, трансформація технологій менеджменту в харчовій промисловості повинна бути спрямована не стільки на досягнення певного фіксованого "ідеального" стану, скільки на формування організаційної спроможності до постійної адаптації. Адаптивність стає не кінцевим результатом трансформації, а її невід'ємною, постійною характеристикою.

Аналіз теоретичних підходів та специфіки галузі дозволяє виділити ключові закономірності та принципи, що визначають напрями та зміст трансформації систем менеджменту на підприємствах харчової промисловості.

Цифрова трансформація є одним із найпотужніших драйверів змін у сучасному менеджменті. Вона докорінно змінює підходи до управління персоналом, висуваючи нові вимоги до цифрових компетенцій та безперервного навчання. Цифровізація стимулює появу нових бізнес-моделей, заснованих на платформах, підписках та сервісах на вимогу. Вона революціонізує виробничі процеси через впровадження технологій Індустрії 4.0: Інтернету речей (IoT) для моніторингу та управління обладнанням, робототехніки для автоматизації, цифрових двійників для моделювання та оптимізації. Технології штучного інтелекту (AI), аналізу великих даних (Big Data) та блокчейну відіграють ключову роль у підвищенні ефективності, прозорості ланцюгів постачання, управлінні ризиками та забезпеченні стійкості (resilience) харчових систем, особливо в кризових умовах. Адаптація систем операційного менеджменту до трендів цифровізації стає необхідністю [26].

Глобальні кризи, такі як пандемія COVID-19, та конфлікти, як війна в Україні, виявили вразливість існуючих харчових систем та прискорили процеси трансформації. Підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі та системи управління для виживання та забезпечення безперервності діяльності. Ключовими стратегіями адаптації в кризових умовах стають: прискорення цифровізації (розвиток онлайн-платформ, безконтактної доставки), впровадження інноваційних бізнес-моделей, посилення управління ризиками

(розробка гнучких стратегій, використання аналітичних інструментів), а також демонстрація соціальної відповідальності. Зростає важливість побудови стійких (resilient) харчових систем та розробки планів дій на випадок надзвичайних ситуацій для забезпечення продовольчої безпеки.

Особливу роль у сучасній трансформації відіграє цифровізація. Вона не просто є одним із зовнішніх трендів, а виступає потужним каталізатором та інтегратором змін. Цифрові технології (AI, IoT, Blockchain, Big Data, ERP, хмарні платформи) надають принципово нові інструменти для реалізації багатьох класичних та сучасних управлінських концепцій. Наприклад, ERP-системи автоматизують та інтегрують бізнес-процеси, підтримуючи процесний підхід. IoT-сенсори забезпечують збір даних у реальному часі для контролю якості та критичних точок (HACCP). AI та Big Data дозволяють здійснювати глибший аналіз та прогнозування, підтримуючи ситуаційний підхід та управління ризиками. Блокчейн підвищує прозорість та надійність ланцюгів постачання. Саме впровадження цих технологій є складним трансформаційним процесом, що вимагає адаптації навичок персоналу, організаційних структур, культури та бізнес-моделей [27]. Цифровізація прискорює темпи змін та створює нові можливості, але водночас і нові виклики. Важливо, що цифрові технології сприяють інтеграції раніше розрізнених аспектів управління. Інтегровані цифрові платформи дозволяють об'єднати дані про виробництво, логістику, якість, фінанси, маркетинг та взаємодію з клієнтами, забезпечуючи більш цілісне, системне бачення та управління підприємством. Таким чином, цифрова трансформація є центральним елементом, який пронизує та каталізує сучасну трансформацію технологій менеджменту в харчовій промисловості, надаючи інструменти для реалізації фундаментальних принципів управління на новому рівні та вимагаючи глибоких змін у всіх аспектах діяльності.

Одним із центральних викликів при формуванні адаптивних систем менеджменту, особливо в харчовій промисловості, є необхідність знаходження оптимального балансу між стабільністю та гнучкістю. З одного боку, галузь вимагає високого рівня стабільності процесів, стандартизації та контролю для

гарантування якості та безпеки продукції. Такі підходи, як ISO, HACCP та Lean, спрямовані саме на забезпечення цієї стабільності та передбачуваності. З іншого боку, динамічне середовище вимагає гнучкості, здатності швидко реагувати на зміни, експериментувати та впроваджувати інновації, що є суттю ситуаційного підходу, моделей управління змінами та відкритих інновацій.[10] Надмірна гнучкість без стабільної основи може призвести до хаосу та втрати контролю над якістю [28]. Надмірна жорсткість та опір змінам ведуть до втрати конкурентоспроможності. Тому адаптивна система менеджменту повинна мати стабільне ядро (чітко визначені ключові процеси, стандарти якості та безпеки, корпоративні цінності) та гнучку периферію (механізми моніторингу середовища, швидкого прийняття рішень, пілотного впровадження інновацій, гнучкі робочі групи). Технології менеджменту мають підтримувати обидва аспекти. Трансформація полягає не в повній відмові від стабільності на користь гнучкості, а в побудові системи, яка свідомо управляє цим балансом, дозволяючи підтримувати операційну ефективність та контроль, одночасно забезпечуючи здатність до швидкої адаптації та інноваційного розвитку.

Таблиця 1.2 - Принципи формування адаптивних систем менеджменту в харчовій промисловості [20-27]

Принцип	Сутність принципу	Як реалізується через технології менеджменту	Зв'язок з трансформацією
Системність	Цілісне бачення підприємства, взаємозв'язок елементів	Інтегровані системи управління (ERP, SCM), системний аналіз, моделювання	Забезпечує комплексність та узгодженість трансформаційних змін
Ситуаційність	Адаптація рішень до конкретних обставин, гнучкість	Ситуаційний аналіз, сценарне планування, гнучкі структури, адаптивне лідерство	Є основою для здатності реагувати на виклики, що стимулюють трансформацію
Процесність	Управління діяльністю через процеси	Картування процесів (VSM), регламентація, KPI, реінжиніринг, BPM-системи, ISO 9001	Створює основу для впровадження стандартів, автоматизації та цифрової трансформації
Якість/ Безпека	Пріоритетність забезпечення якості та безпеки на всіх етапах	TQM, ISO 9001, ISO 22000, HACCP, системи відстеження (Traceability), контроль якості, управління ризиками	Є потужним драйвером трансформації процесів, систем управління та культури

Продовження табл. 1.2

Ощадливість (Lean)	Усунення всіх видів втрат, максимізація цінності	Інструменти Lean (5S, VSM, Канбан, SMED, TPM, Poka-Yoke), оптимізація процесів	Підвищує ефективність, вивільняючи ресурси для інших трансформацій
Безперервне вдосконалення (Кайдзен)	Культура постійних малих поліпшень за участю всіх	Гуртки якості, система пропозицій, стандартизація роботи, навчання персоналу	Формує культуру, що підтримує та полегшує будь-які трансформаційні процеси
Проактивність	Передбачення змін та випереджувальні дії, а не лише реакція	Стратегічне прогнозування, аналіз трендів, R&D, інноваційна діяльність	Дозволяє не лише реагувати на потребу в трансформації, а й свідомо її ініціювати
Гнучкість	Здатність швидко змінювати плани, процеси, структури	Гнучкі виробничі системи, Agile-методи в управлінні проектами, модульні структури	Є ключовою характеристикою адаптивної системи, що є метою трансформації
Інтеграція	Поєднання різних функцій, систем, технологій, підходів	Інтегровані системи менеджменту (IMS), ERP, SCM, CRM, міжфункціональні команди	Дозволяє досягти синергії та цілісності при впровадженні комплексних змін
Клієнто-орієнтованість	Фокус на потребах та цінностях кінцевого споживача	Маркетингові дослідження, CRM-системи, управління відносинами з клієнтами, персоналізація продукції/послуг	Направляє трансформацію на створення реальної цінності для ринку
Залучення персоналу	Використання знань, досвіду та ініціативи співробітників	Системи мотивації, навчання та розвитку, делегування повноважень, командна робота, партисипативне управління	Підвищує сприйняття змін та ефективність їх впровадження
Стратегічне бачення	Наявність чітких довгострокових цілей та напрямку розвитку	Стратегічне планування, аналіз конкурентного середовища, розробка та комунікація візії	Визначає напрямок та мету трансформації
Стійкість (Resilience)	Здатність системи витримувати шоки, адаптуватися та відновлюватися	Управління ризиками, диверсифікація (постачальників, ринків), резервування ресурсів, гнучкі ланцюги постачання, плани безперервності бізнесу	Забезпечує життєздатність підприємства під час та після трансформаційних криз
Баланс стабільності/ гнучкості	Свідоме управління співвідношенням між ефективністю/контролем та адаптацією/інноваціями	Поєднання стандартизованих процесів (ядро) з гнучкими механізмами реагування (периферія), модульність, адаптивне планування	Дозволяє здійснювати трансформацію, не руйнуючи основи стабільного функціонування

Отже, трансформація технологій менеджменту на підприємствах харчової промисловості України є складним, багатогранним та безперервним процесом, зумовленим динамікою зовнішнього середовища, глобалізаційними викликами,

прискоренням цифровізації та специфікою самої галузі. Теоретичною основою для розуміння та управління цією трансформацією слугує комплекс фундаментальних концепцій менеджменту.

РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ЗКФ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

Приватне акціонерне товариство «Запорізька кондитерська фабрика» (ЗКФ) є відомим виробником кондитерських виробів, яке базується в місті Запоріжжя, Україна. ПрАТ «ЗКФ» має багаторічний досвід у сфері кондитерського виробництва і відоме своїми якісними та смачними продуктами.

ЗКФ була заснована у далекому 1933 році і протягом усього свого існування стала одним з провідних кондитерських підприємств в Україні. Компанія пройшла шлях від скромної кондитерської майстерні до сучасного підприємства з сучасними виробничими потужностями та передовими технологіями [31].

Одним з ключових принципів роботи ЗКФ є збереження традиційних рецептів та якості виготовлення продуктів. Компанія використовує натуральні інгредієнти та контролює кожен етап виробництва, починаючи з вибору сировини до фінального упакування продукції. Це гарантує високу якість та смакові характеристики продуктів ЗКФ.

Асортимент продукції Запорізької кондитерської фабрики включає широкий спектр кондитерських виробів, що задовольняють різні смакові уподобання споживачів. Серед них можна знайти шоколадні цукерки, печиво, торти, вафлі, карамель, мармелад та інші десерти. Кожен продукт відрізняється своєю унікальною рецептурою та неповторним смаком.

Приватне акціонерне товариство «Запорізька кондитерська фабрика» не тільки задовольняє попит на високоякісні кондитерські вироби, але також активно розвивається і диверсифікує свою діяльність. Компанія не лише

забезпечує внутрішній ринок України своїми продуктами, але і успішно експортує їх на зарубіжні ринки. Запорізька кондитерська фабрика впевнено конкурує з іншими виробниками та позиціонує себе як надійного партнера для споживачів і бізнесу.

Крім того, ЗКФ приділяє особливу увагу інноваціям і дослідженням нових продуктів. Компанія постійно вдосконалює свої рецепти, впроваджує нові технології виробництва та стежить за останніми трендами в галузі кондитерського мистецтва. Це дозволяє ЗКФ випускати інноваційні продукти, які відповідають сучасним вимогам споживачів і забезпечують його задоволення.

Розташування підприємства знаходиться за адресою Запорізька область Олександрівський район, м. Запоріжжя, вул. Святого Миколая,7 [31].

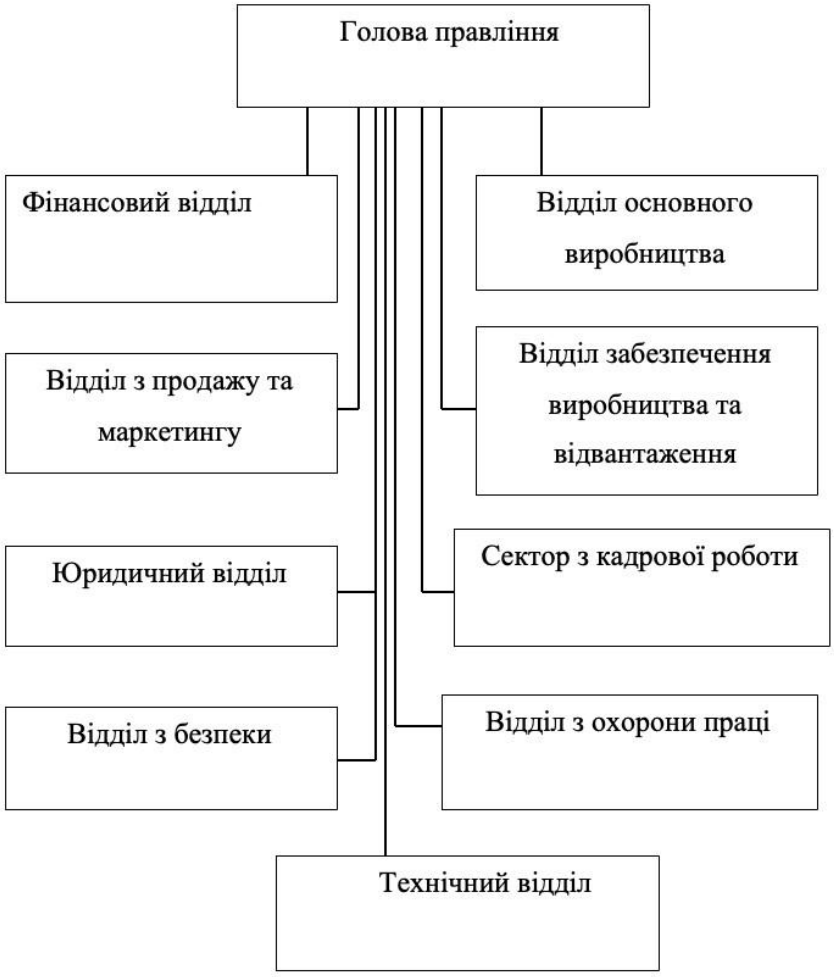


Рис. 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «ЗКФ»

Організаційна структура є одним з найважливіших елементів внутрішнього середовища ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», оскільки вона визначає розподіл завдань між відділами та підрозділами, компетентність кожного з них у вирішенні певних проблем та загальну взаємодію між ними (рис.2.1).

ПрАТ «ЗКФ» має лінійну організаційну структуру управління, адже керівники всіх відділів звітують Голові Правління.

Завдяки своєму стратегічному розташуванню в самому центрі Запоріжжя, кондитерська фабрика забезпечує зручний доступ для місцевих мешканців. На першому поверсі фабрики розташований магазин, який став популярним серед постійних покупців з усього міста. Крім цього, інший магазин, який знаходиться в іншому районі міста, також завоював популярність серед місцевих жителів.

Для початку стратегічного аналізу підприємства, першою задачею є проведення аналізу його економічної діяльності. Для цього було використано фінансову звітність ПрАТ «ЗКФ», яка надала основні фінансові показники, представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ЗКФ» протягом 2022 – 2024 років

Показник	Дані за роками			Відхилення 2024/2022 рр:	
	2022	2023	2024	абсолютне, +/-	відносне, у %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	110332	130167	127452	17120	15,5
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	93539	114356	105865	12326	13,18
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,85	0,88	0,83	-0,02	-2,35
Валовий прибуток, тис. грн.	16793	15811	21587	4794	28,55
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1534	-285	452	-1082	-70,53
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	1137	-309	131	-1006	-88,48

Продовження табл. 2.1

Прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	747	-437	72	-675	-90,36
Чистий прибуток, тис. грн.	747	-437	72	-675	-90,36
Рентабельність продукції, %	17,95	13,82	20,39	2,44	13,59
Рентабельність продажу, %	15,22	12,14	16,94	1,72	11,3
Середньооблікова чисельність персоналу основної діяльності, чол.	254	257	257	3	1,18
Продуктивність праці, тис.грн./ 1 працівника	434,38	506,48	495,92	61,54	14,17

Аналізуючи основні показники діяльності ПрАТ "Запорізька кондитерська фабрика" за період з 2022 по 2024 роки, можна виділити наступні позитивні тенденції:

- Обсяг чистого доходу збільшився на 15,5% або 17120 тис. грн.
- Приріст доходу від реалізації перевищує приріст собівартості реалізованої продукції на 2,32 п.п.
- Обсяг валового прибутку зрос на 28,55% або 4794 тис. грн.
- Витрати на 1 грн реалізованої продукції зменшилися на 2 коп.
- Рентабельність продукції та рентабельність продажів зросли на відповідно 2,44 п.п. та 1,72 п.п.
- Чисельність персоналу збільшилась на 3 особи.
- Продуктивність праці зросла на 61,54 тис. грн. на одного працівника.

У той же час, варто відзначити негативну динаміку наступних показників:

- Обсяг прибутку від операційної діяльності значно зменшився в 2024 році порівняно з 2022 роком, що призвело до формування збитку від звичайної діяльності та чистого прибутку. Загальна негативна динаміка чистого прибутку становить 90,36%, хоча у 2023 році було отримано чистий прибуток у сумі 437 тис. грн.

- Продуктивність праці була вищою в 2023 році, порівняно з 2024 роком, через більший обсяг доходу від реалізації у 2023 році.

У 2023 році, підприємство, що було предметом дослідження, зазнало збитку у розмірі 437 тис. грн. Цей збиток складався з втрат в операційній діяльності на суму 285 тис. грн. і втрат від звичайної діяльності на суму 309 тис. грн.

Успішна діяльність ПрАТ "Запорізька кондитерська фабрика" в ринковій економіці можлива лише при його орієнтації на запити і вимоги споживачів та реалізації технологій менеджменту.

Для досягнення поставлених цілей та забезпечення конкурентоспроможності на ринку кондитерських виробів, керівництво ПрАТ "ЗКФ" повинно швидко та ефективно реагувати на зміни, як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. З метою визначення перспективних напрямків розвитку, наведемо SWOT-аналіз, де будуть враховані сильні та слабкі сторони компанії, а також загрози та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі. Під час аналізу внутрішнього середовища підприємства харчової промисловості, були виявлені сильні та слабкі сторони ПрАТ "ЗКФ" (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Таблиця сильних та слабких сторін підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ»

№	Сильні стороні	№	Слабкі сторони
1	Підприємство має позитивний імідж, що виявляється у довірі та лояльності споживачів.	1	Собівартість реалізованої продукції зростає.
2	Наявність висококваліфікованих працівників	2	Обладнання є застарілим.
3	Технологічні процеси дотримуються з високою ступенем строгості	3	Прибуток є нестабільним.
4	Продукція має високу якість і сертифікована за стандартами ISO.	4	Існує проблема з технологіями.
5	Асортимент включає 150 різних видів кондитерських виробів.	5	Реклама є неефективною.
6	Бренд підприємства є відомим та має сильну позицію на ринку	6	Дизайн упаковки застарілий.
7	Компанія має значний досвід роботи.	7	

Далі перейдемо до оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування ПрАТ "Запорізька кондитерська фабрика" у харчовій промисловості. Результати оцінки наведені у табл. 2.3

Таблиця 2.3 - Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування ПрАТ «ЗКФ»

№	Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Х-р впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	Підприємство має позитивний імідж, що виявляється у довірі та лояльності споживачів.	3	3	+	+9
2	Наявність висококваліфікованих працівників	3	3	+	+9
3	Технологічні процеси дотримуються з високою ступенем строгості	3	3	+	+9
4	Продукція має високу якість і сертифікована за стандартами ISO.	3	3	+	+9
5	Асортимент включає 150 різних видів кондитерських виробів.	3	3	+	+9
6	Бренд підприємства є відомим та має сильну позицію на ринку	3	3	+	+9
7	Компанія має значний досвід роботи.	3	3	+	+9
8	Собівартість реалізованої продукції зростає.	2	3	-	-6
9	Обладнання є застарілим.	3	2	-	-6
10	Прибуток є нестабільним.	3	3	-	-9
11	Існує проблема з технологіями.	2	2	-	-4
12	Реклама є неефективною.	2	2	-	-4
13	Дизайн упаковки застарілий.	2	2	-	-4
	Разом				+30

Слідом за цим, проведемо оцінку впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ "Запорізька кондитерська фабрика" у харчовій промисловості. Для цього згрупуємо всі фактори зовнішнього середовища в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Таблиця можливостей та загроз підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ»

№	Можливості	№	Загрози
1	Зростання попиту на продукцію чорного шоколаду зниженою кількістю цукру, що обумовлене зростанням популярності здорового харчування.	1	Зростання цін на сировину та тарифи, зокрема на природний газ та електроенергію.
2	Популярність продуктів для веганів, енергетичних батончиків з високим вмістом рослинного білка.	2	Проблеми з постачанням сировини.
3	Тенденція до правильного харчування спонукає багатьох матерів перейти на ексклюзивну корисну продукцію для своїх дітей.	3	Конкуренція через агресивну маркетингову політику інших виробників.
4	Розвиток рекламних та Інтернет-технологій.	4	Негативні економічні умови.
5		5	Нестабільність політичної ситуації.
6		6	Високий рівень безробіття.
7		7	Наслідки пандемії COVID-19.
8		8	Військові дії на території України

До категорії політичних факторів зовнішнього середовища входить політична нестабільність, проблеми з постачанням сировини та військові дії на території України. До економічних факторах можна виділити зростання цін на сировину та тарифи (зокрема, на природний газ та електроенергію), негативні економічні умови та високий рівень безробіття. Серед соціальних факторів можна зазначити вплив пандемії COVID-19 та наслідків активних бойових дій.

Проведемо оцінку впливу вище перерахованих факторів зовнішнього середовища у табл. 2.5

Як видно з таблиці 2.5 на ПрАТ "ЗКФ", більшість з показників мають негативний та загрозливий характер. Це підтверджується від'ємним значенням коефіцієнта впливу факторів макросередовища, яке становить -20. Більшість політичних, економічних та соціальних факторів є загрозами для розвитку та нормального функціонування підприємства.

Таблиця 2.5 - Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування ПрАТ «ЗКФ»

№	Фактори зовнішнього середовища	Важли-вість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Х-р впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	Зростання попиту на продукцію чорного шоколаду зниженою кількістю цукру, що обумовлене зростанням популярності здорового харчування.	3	3	+	+9
2	Зростання цін на сировину та тарифи, зокрема на природний газ та електроенергію.	3	3	-	-9
3	Популярність продуктів для веганів, енергетичних батончиків з високим вмістом рослинного білка.	3	3	+	+9
4	Проблеми з постачанням сировини.	3	3	-	-9
5	Конкуренція через агресивну маркетингову політику інших виробників.	3	3	-	-9
6	Розвиток рекламних та Інтернет-технологій.	3	3	+	+9
7	Негативні економічні умови.	2	2	-	-4
8	Нестабільність політичної ситуації.	2	2	-	-4
9	Наслідки пандемії COVID-19.	2	3	-	-6
10	Тенденція до правильного харчування спонукає багатьох матерів перейти на ексклюзивну корисну продукцію для своїх дітей.	3	3	+	+9
11	Високий рівень безробіття.	2	3	-	-6
12	Військові дії на території України	3	3	-	-9
	Разом				-20

Діяльність кожного підприємства ґрунтується на конкретних цілях, а його місія визначає його існування. Місія ПрАТ «ЗКФ», підприємства харчової промисловості, полягає у задоволенні потреб споживачів шляхом надання високоякісної продукції за доступними цінами для більшості клієнтів.

Отже, в результаті проведеного SWOT-аналізу виявлено, що майбутній розвиток ПрАТ "ЗКФ" повинен базуватися на посиленні та вдосконаленні його

сильних сторін, таких як висококваліфіковані робітники, позитивний імідж підприємства та довіра споживачів, широкий асортимент високоякісної продукції, забезпечений суворим дотриманням технологічних процесів. Підприємство повинно активно працювати над усуненням недоліків, таких як зростання собівартості, застаріле обладнання, нестабільність прибутку, брак технологій, неефективна реклама та застарілий дизайн упаковки.

Основною стратегією розвитку для ПрАТ "ЗКФ" буде сфокусована диференціація, яка орієнтується на використання сильних сторін підприємства для ефективного використання наявних можливостей. При цьому будуть приділятись достатня увага поліпшенню слабких сторін, щоб усунути загрози, які можуть вплинути на діяльність та функціонування ПрАТ "ЗКФ".

Враховуючи місію підприємства, стратегічні цілі та результати SWOT-аналізу, ПрАТ "ЗКФ" буде розвиватися згідно з обраною стратегією сфокусованої диференціації.

2.2 Організаційне забезпечення системи менеджменту компанії

Система менеджменту - це сукупність управлінських процесів, процедур, технік та інструментів, які застосовуються для реалізації стратегії компанії. Організаційне забезпечення системи менеджменту включає у себе такі елементи, як структуру, процедури, ресурси та інші фактори, що допомагають забезпечити ефективне функціонування системи [23].

Система менеджменту може бути введена в компанію для досягнення різних цілей, наприклад, збільшення прибутковості, покращення якості продукції, зниження витрат тощо. Незалежно від мети, основним завданням організаційного забезпечення системи менеджменту є забезпечення ефективної інтеграції управлінських процесів в компанії.

Першим елементом організаційного забезпечення системи менеджменту є структура компанії. Це означає, що компанія повинна мати визначену ієрархію та розподіл обов'язків та повноважень між різними рівнями управління. Така

структура допомагає забезпечити координацію та співпрацю між різними департаментами та підрозділами компанії, що є важливим для успішної реалізації стратегії компанії.

Другим елементом організаційного забезпечення системи менеджменту є процедури. Компанія повинна мати визначені процедури та правила, які допоможуть забезпечити ефективну реалізацію стратегії компанії. Наприклад, процедури можуть включати в себе процеси з управління якістю, виробництвом, розробкою нових продуктів та послуг, фінансового управління, управління персоналом тощо. Визначення таких процедур допоможе забезпечити стабільність та дисципліну в компанії, що сприятиме її ефективному функціонуванню.

Третім елементом організаційного забезпечення системи менеджменту є ресурси. Компанія повинна мати достатньо ресурсів (фінансових, матеріальних, людських), які допоможуть забезпечити ефективну реалізацію стратегії компанії. Наприклад, компанія повинна мати достатньо фінансових ресурсів для розробки та впровадження нових продуктів, відповідної інфраструктури для виробництва, а також достатньо кваліфікованого персоналу, що здатний ефективно виконувати свої обов'язки.

Четвертим елементом організаційного забезпечення системи менеджменту є комунікація. Важливо мати ефективну систему комунікації між різними рівнями управління та підрозділами компанії. Це допоможе забезпечити спільне розуміння стратегії компанії, вирішення проблем та координацію дій між різними департаментами та підрозділами.

П'ятим елементом організаційного забезпечення системи менеджменту є контроль та оцінка. Компанія повинна мати систему контролю та оцінки, яка допоможе забезпечити відстеження результатів та ефективність реалізації стратегії компанії. Така система контролю допоможе вчасно виявляти проблеми та невдачі та вносити необхідні корективи до стратегії компанії, що дозволить уникнути серйозних проблем у майбутньому [7].

Для ефективного функціонування системи менеджменту компанії важливо забезпечити її інтеграцію з бізнес-процесами. Інтеграція системи менеджменту з бізнес-процесами компанії допоможе забезпечити її взаємодію з іншими системами та процесами в компанії, що збільшить її ефективність та покращить управління компанією в цілому. Інтеграція системи менеджменту з бізнес-процесами допоможе забезпечити більш точний прогнозування результатів, визначення кращих шляхів управління ресурсами та підвищення ефективності діяльності компанії.

Також важливим елементом організаційного забезпечення системи менеджменту є навчання та розвиток персоналу. Компанія повинна забезпечити навчання та розвиток свого персоналу, щоб вони мали необхідні знання та навички для виконання своїх обов'язків. Це допоможе підвищити ефективність роботи персоналу та допоможе компанії забезпечити виконання стратегії компанії.

Для того, щоб забезпечити ефективну роботу системи менеджменту компанії, важливо мати достатню кількість кваліфікованого персоналу з досвідом роботи в області менеджменту. Вони повинні мати глибокі знання з управління бізнесом та економікою, а також бути здатними аналізувати та робити вірні висновки на основі отриманих даних. Також важливо мати в команді компетентних юристів, які зможуть забезпечити дотримання законодавства та нормативних актів у діяльності компанії, а також забезпечувати безпеку підприємства в юридичному аспекті.

Навчання та розвиток персоналу повинні проводитися регулярно, оскільки технології та бізнес-процеси швидко змінюються. Компанія повинна забезпечити доступ своїм працівникам до необхідної інформації та навчальних матеріалів, а також організовувати семінари та тренінги для підвищення їхніх професійних навичок [3].

Організаційне забезпечення системи менеджменту повинно передбачати механізми контролю за виконанням планів та стратегії компанії. Контроль є важливою складовою ефективного управління компанією, оскільки він

допомагає визначити проблеми та недоліки у роботі компанії та вчасно приймати необхідні заходи для їх вирішення. Контроль повинен бути системним та охоплювати всі напрями діяльності компанії.

Організаційне забезпечення системи менеджменту повинно включати також механізми моніторингу та аналізу ринку та конкурентів. Моніторинг та аналіз допомагають компанії вчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та розробляти стратегії, які дозволяють зберігати конкурентні переваги та підвищувати ефективність діяльності.

Організаційне забезпечення системи менеджменту повинно передбачати також механізми забезпечення якості продукції та послуг, що надаються компанією. Для цього необхідно розробити систему контролю за якістю продукції та послуг, включаючи стандарти якості, процедури контролю та планування якості.

Організаційне забезпечення системи менеджменту повинно передбачати також механізми забезпечення безпеки та охорони праці на підприємстві. Для цього необхідно розробити систему контролю та планування безпеки, включаючи стандарти безпеки та процедури контролю безпеки на робочому місці [25].

Крім того, організаційне забезпечення системи менеджменту повинно включати механізми забезпечення сталого розвитку компанії. Компанія повинна враховувати соціальні, економічні та екологічні аспекти своєї діяльності та розробляти стратегії, які дозволяють досягати сталого розвитку без шкоди для довкілля та соціального благополуччя.

Отже, організаційне забезпечення системи менеджменту компанії є важливим елементом її успішної діяльності. Воно повинно включати не лише механізми управління фінансовими та людськими ресурсами, але й механізми моніторингу та аналізу зовнішнього середовища, забезпечення якості продукції та послуг, безпеки та охорони праці, а також сталого розвитку.

2.3 Оцінка ефективності менеджменту на підприємстві ПрАТ "Запорізька кондитерська фабрика"

Оцінка ефективності менеджменту є важливою складовою успішної діяльності будь-якої компанії, в тому числі і ПрАТ "Запорізька кондитерська фабрика".

На рис. 2.2. наглядно показано, як функціонує схема система менеджменту на підприємстві ПрАТ "Запорізька кондитерська фабрика"

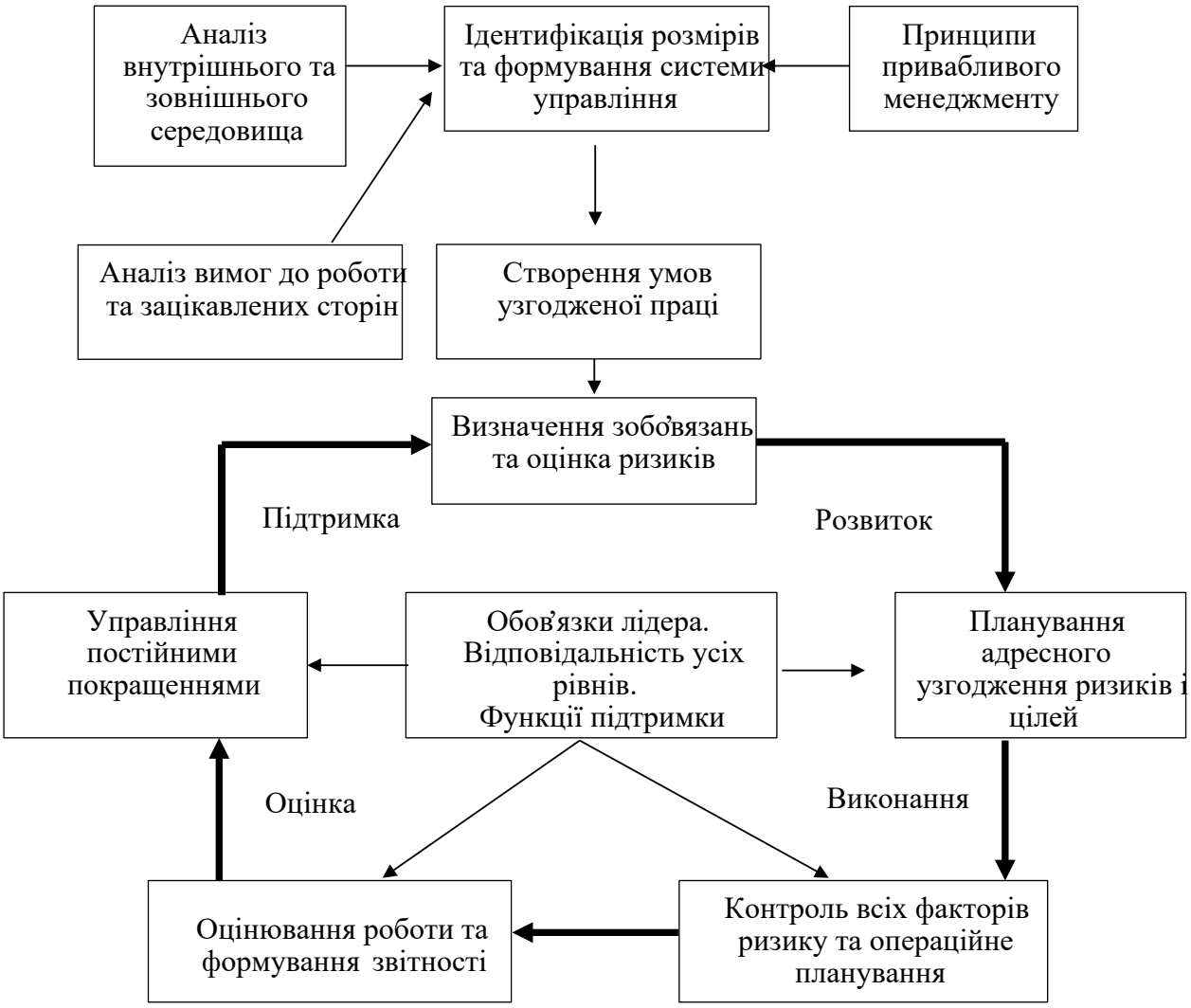


Рис. 2.2 – Схема функціонування системи менеджменту на підприємстві ПрАТ "Запорізька кондитерська фабрика"

Основні якісні характеристики результативності системи менеджменту на підприємстві ПрАТ "Запорізька кондитерська фабрика" є:

– досягаються найвищі результати в порівнянні з конкурентами;
– існують можливості до кардинальних змін життя;
– завдяки роботі, постійно генеруються позитивні емоції;
– компанія створює власну опору організації;

Тому системою менеджменту організацій можна вважати систему, що відображає найвищу сходинку в розвитку організацій, розкриваються сенс, формується відчуття відповідальності, забезпечуються легкі рішення компанії в бізнес-середовищі конкурентів, створюються форма та завершений цикл управління підприємством. Реалізуються такі функції: розвиток; виконання; оцінка. Проводяться конкретні заходи по соціальних інноваціях, що дозволяє компанії бути привабливою для різної цільової аудиторії і забезпечувати досягнення своєї стратегічної цілі.

Керівники, менеджери та спеціалісти, є основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності на підприємстві. Ділові якості працівників та підвищення продуктивності праці залежать від ефективної мотивації на підприємстві та створення сприятливого соціального мікроклімату в колективі. Раціональне делегування відповідальності, єдність трудового колективу та належні норми керування характеризують належну організацію діяльності підприємства, що забезпечує необхідну спеціалізацію та координацію управлінських процесів і, отже, вищий рівень ефективності [24].

Для забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства в трудомістких процесах потрібно застосовувати досконалі методи роботи. Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання позитивного досвіду, накопиченого на інших підприємствах. Стиль управління, що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, є важливим фактором впливу на всі напрямки діяльності підприємства [34].

Оцінка ефективності управління на підприємстві ПрАТ "Запорізька кондитерська фабрика" включає в себе оцінку управління діяльністю, комерційною діяльністю та фінансовою діяльністю.

Оцінка управління діяльністю на підприємстві ПрАТ "Запорізька кондитерська фабрика" включає в собі аналіз того, як ефективно вирішуються завдання та виконуються проекти. Для цього проводиться моніторинг виконання планів, контроль якості роботи, аналіз результатів і визначення проблемних зон. Також враховується взаємодія з клієнтами та партнерами, адже якість комунікації з ними безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства.

Оцінка управління комерційною діяльністю на підприємстві ПрАТ "Запорізька кондитерська фабрика" включає в собі аналіз роботи з продажів, маркетингу та реклами. Важливо визначити, як ефективно підприємство впроваджує стратегії маркетингу та реклами, які продажі та прибуток забезпечує комерційна діяльність, які маркетингові інструменти використовуються та як ефективно вони працюють.

Оцінка управління фінансовою діяльністю на підприємстві ПрАТ "Запорізька кондитерська фабрика" включає в собі аналіз фінансової звітності та контроль за фінансовими показниками. Важливо визначити, як ефективно підприємство управляє своїми фінансами, які джерела фінансування використовуються, які ризики пов'язані з фінансовою діяльністю та як вони контролюються.

Для підвищення ефективності менеджменту можуть бути запропоновані заходи, такі як покращення процедур контролю, оптимізація організаційної структури, підвищення кваліфікації працівників, забезпечення системи мотивації, а також розвиток нових продуктів та послуг, що забезпечать розвиток підприємства і досягнення стратегічних цілей [18].

Загалом, оцінка ефективності управління на ПрАТ "Запорізька кондитерська фабрика" дає можливість визначити, які аспекти управління працюють добре, а які можуть бути покращені.

2.4 Напрямки підвищення ефективності менеджменту на ПрАТ «ЗКФ»

Визначення заходів щодо підвищення ефективності менеджменту на підприємстві є важливою складовою процесу управління. Цей процес передбачає аналіз стану справ на підприємстві, виявлення проблемних аспектів діяльності та визначення шляхів їх вирішення [33].

Для того, щоб скласти рекомендації щодо покращення ефективності управління підприємством, варто звернути увагу на головні проблеми компанії:

1. Незадовільна координація між різними департаментами, що призводить до ускладнення комунікації.
2. Відсутність чіткого фокусу та надмірна кількість задач та операційної роботи.
3. Неефективність процесу планування.
4. Відсутність аналітичних висновків в звітності.
5. Розмита відповідальність учасників команди.

Для вирішення цих проблем, пропонується наступний перелік етапів впровадження комплексних заходів щодо удосконалення процесів управління підприємства (рис. 2.3).

Враховуючи досвід зарубіжних компаній, можна зробити висновок, що вдосконалення процесів планування може призвести до покращення ефективності роботи окремих відділів та підприємства в цілому. Тому для ПрАТ "Запорізька кондитерська фабрика" може бути корисним запровадження методу OKR - нового методу планування та оцінювання ефективності управління фінансово-господарської діяльності та управління діяльністю підприємства.

Objectives and Key Results (OKR) – цілі та ключові результати – це інструмент цілепокладання, методологія управління, яка дає можливість компанії зосереджувати зусилля на однакових для всієї організації важливих проблемах [20].

Метод OKR - це інноваційний підхід до планування та встановлення цілей, який передбачає створення амбітних цілей з визначенням набору

вимірюваних результатів для їх досягнення. На початку свого застосування, метод може використовуватись для квартального планування, але зараз більшість компаній використовують його для річного планування. Головна ідея полягає в тому, що для кожної цілі повинен бути визначений набір конкретних і вимірюваних ключових результатів, які допоможуть відстежувати прогрес у досягненні цілі. Цей метод допомагає зберігати фокус та орієнтуватися на важливі показники в повсякденній роботі [20].

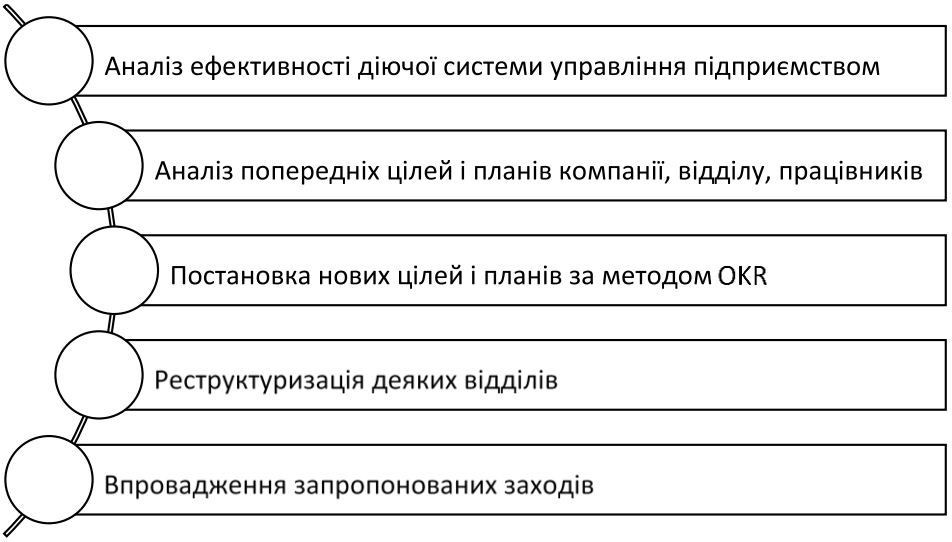


Рис. 2.3 – Етапи впровадження системи удосконалення процесів управління персоналом на підприємстві ПрАТ "Запорізька кондитерська фабрика"

Метод OKR використовують у провідних компаніях різних галузей: від технологічних гігантів, таких як Intel і Google, до автомобільних концернів, таких як BMW та світових брендів, таких як Disney та Samsung [20].

Головна особливість методу OKR полягає у тому, що цілі, які встановлюються, повинні бути надзвичайно амбіційними та практично недосяжними. Якщо цілі досягаються на 100%, це свідчить про те, що вони були занадто простими, і потрібно буде врахувати це при плануванні на наступний період. Оптимальним результатом буде досягнення 60-75% кількісних показників для кожної мети. Методика OKR з першого дня викликає на більш сміливий підхід до планування. Інша відмінність OKR від інших методів

вимірювання продуктивності полягає в тому, що інструментарій OKR не впливає на оцінку співробітника та розмір його бонусів та інших заохочень. Для успішного застосування методики OKR важливо, щоб компанія мала довіру до своїх співробітників [20].

Основою методу OKR є цінності, тому при впровадженні цієї системи рекомендується провести аналіз корпоративної культури. Якщо організація ще не готова до відкритості і якісного зворотного зв'язку, то першочерговим завданням буде зміцнення корпоративної культури, а потім вже впровадження OKR. Є шість головних принципів, які має дотримуватися система OKR, і пропуск одного з них може призвести до невдачі:

- Публічність та прозорість - це ключові принципи OKR, оскільки всі працівники компанії повинні мати можливість побачити цілі інших колег, що зміцнює взаємодію та співпрацю між різними підрозділами;
- Амбітність та недосяжність - цілі повинні бути складними та недосяжними на 100%, щоб працівники не перебували в зоні комфорту, але при цьому повинні мати можливість їх досягнути на 60-75% для розвитку свого потенціалу та користі компанії. Оцінка співробітника та розмір його бонусів не повинні залежати від результатів OKR.
- Обмежена кількість. OKR планування на квартал, тому рекомендується мати не більше 5 цілей та 5 ключових результатів до кожної, щоб зосередитися на досягненні високих показників та уникнути розсіювання уваги на кілька напрямків.
- Регулярне вимірювання – система OKR потребує регулярної синхронізації щонайменше раз на два тижні для коригування курсу.
- Цілі та координати ставляться на квартал, що дозволяє поєднати гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни ринку з чіткістю планування. Процес встановлення цілей і координат включає співробітництво керівництва та співробітників (30-40% цілей і координат дає керівництво, а 60-70% створюють співробітники), що допомагає відповідати реальному стану справ.

- Показники виступають як координати для досягнення цілей та можуть бути використані як орієнтир або стимул, що допомагає дотримуватися шляху та повідомляти оточуючим про напрямок розвитку компанії [20].

Етапами впровадження OKR в компанії ПрАТ "Запорізька кондитерська фабрика" будуть наступні дії:

1. Визначити, з якою метою потрібне впровадження методології.
2. Вибрати команду, яка відповідає критеріям і провести навчання по OKR.
3. Через квартал підключити ще кілька команд.
4. Додати вершину піраміди - OKR компанії.
5. Підключити нові команди і проміжні ланки.
6. Оцінити результати і внести коригування.

Перевагами даного методу для компанії будуть:

- Збільшення продуктивності роботи, так як співробітники більше залучені та дисципліновані, вони бачать всі цілі та самі оцінюють свої результати.
- Вірне розставлення пріоритетів, оскільки основний фокус робиться на досягненні дійсно важливих та перспективних цілей, які є тригерами для зростання.
- Прозорість, оскільки показники успішності та проміжні завдання визначені заздалегідь.
- Фокусування, оскільки ресурси та зусилля використовуються цілеспрямовано.
- Стратегічна узгодженість, оскільки підвищується ефективність комунікації між учасниками проекту.

Також слід зазначити, що для покращення управління комерційною діяльністю на підприємстві ПрАТ "Запорізька кондитерська фабрика" можуть бути використані такі заходи, як розширення асортименту продукції та послуг, підвищення їх якості, покращення маркетингової стратегії, активне використання інтернет-реклами та інтернет-маркетингу тощо.

Щодо покращення фінансової діяльності, можуть бути використані такі заходи, як підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, зменшення витрат на неефективні напрямки діяльності, підвищення обігових засобів, раціональне управління запасами, підвищення рентабельності продукції тощо.

Для покращення ефективності управління взагалі, можуть бути використані такі заходи, як підвищення кваліфікації керівництва та співробітників, забезпечення оптимальної організації робочого процесу, зміцнення корпоративної культури та сприяння єдності трудового колективу, використання новітніх технологій та програмних рішень, проведення систематичного моніторингу та аналізу діяльності компанії тощо.

Одним з найбільш важливих напрямів є використання IT-технологій у процесах управління, зокрема, використання хмарних технологій, віртуальних асистентів, систем електронного документообігу та інші.

Також важливо звернути увагу на використання соціальних мереж та інтернет-маркетингу для просування продуктів та послуг, а також для взаємодії з клієнтами та співробітниками.

Необхідно також пам'ятати про важливість розвитку навичок управління проектами та аналізу даних, що дозволить ефективніше планувати та контролювати діяльність підприємства.

Отже, сучасні технології менеджменту стають все більш важливими для розвитку бізнесу та підвищення його ефективності, а менеджери повинні постійно оновлювати свої знання та навички, щоб бути успішними у своїй діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сучасні технології менеджменту на сьогоднішній день є невід'ємною частиною успішної діяльності будь-якої компанії. Вони дозволяють ефективно керувати бізнес-процесами, підвищувати продуктивність, оптимізовувати роботу персоналу та забезпечувати якість продукту чи послуги.

Нами було визначено:

- сучасні принципи менеджменту включають зосередження на результаті та якості, створення ефективних команд, застосування інноваційних технологій та методів, залучення та розвиток талановитих співробітників, збереження етичних та соціальних норм, а також активну взаємодію з клієнтами та партнерами. Дотримання цих принципів дозволяє досягти успіху та підвищити ефективність діяльності підприємства в умовах сучасного ринку та конкуренції;
- функції менеджменту є ключовими аспектами управління організацією та включають планування, організацію, керування та контроль. Реалізація функцій менеджменту є важливим елементом успіху організації та вимагає від менеджерів розуміння їх сутності та ефективного використання;
- сучасні проблеми менеджменту включають зростання конкуренції на ринку, швидку зміну технологій та трендів, нестабільність економічної ситуації, складність взаємодії зі споживачами та розвиток нових форм комунікацій, розмаїття законодавчих та регуляторних вимог. Крім того, менеджери повинні вирішувати проблеми пов'язані з управлінням ризиками, підвищенням ефективності та оптимізацією бізнес-процесів, а також з розвитком та збереженням талантів у своїх командах. Розв'язання цих проблем потребує високого рівня професійних знань, вміння приймати швидкі та вірні рішення, а також постійного оновлення та розвитку навичок та компетенцій;
– ПрАТ «ЗКФ» було охарактеризовано з організаційно-економічного погляду, що дозволило виявити його сильні та слабкі сторони. Серед сильних

сторін можна виділити позитивний імідж підприємства, висококваліфікованих працівників, строге дотримання та постійне вдосконалення технологічних процесів, широкий асортимент товарів, висока якість випускаємої продукції, дотримання договірних зобов'язань, орієнтацію на потреби ринку та вміле впровадження ринкових механізмів управління. Все це визначає організаційну структуру підприємства, яке має відділи, відповідальні за розробку продукції, контроль її якості та виробництво. У свою чергу, слабкі сторони включають зменшення чистого доходу від реалізації продукції та зростання собівартості, що свідчить про низьку конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

- SWOT-аналіз для підприємства ПрАТ «ЗКФ» дозволив виявити його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози на зовнішньому ринку. Серед сильних сторін є висококваліфіковані робітники, позитивний імідж підприємства та довіра споживачів, широкий асортимент високоякісної продукції, забезпечений суворим дотриманням технологічних процесів. Підприємство повинно активно працювати над усуненням недоліків, таких як зростання собівартості, застаріле обладнання, нестабільність прибутку, брак технологій, неефективна реклама та застарілий дизайн упаковки. Загальний SWOT-аналіз дав можливість компанії більш детально розглянути свою стратегію розвитку та виявити можливі напрямки покращення її конкурентоспроможності на ринку;

- організаційне забезпечення системи менеджменту компанії включає розробку стратегії та місії компанії, створення організаційної структури, розподіл відповідальності та повноважень між працівниками, встановлення процедур контролю та оцінки результатів роботи, а також систему мотивації персоналу. Відповідне організаційне забезпечення дозволяє забезпечити ефективне функціонування компанії, підвищити її конкурентоспроможність та забезпечити досягнення стратегічних цілей;

- оцінка ефективності менеджменту на підприємстві ПрАТ "Запорізька кондитерська фабрика" залежить від багатьох факторів, включаючи організаційну структуру, кваліфікацію працівників, процедури контролю,

мотивації персоналу та фінансовий стан підприємства. Проведений фінансово-економічний аналіз та SWOT-аналіз підприємства показали певні переваги та недоліки, які впливають на ефективність менеджменту. Для підвищення ефективності менеджменту можуть бути запропоновані заходи, такі як покращення процедур контролю, оптимізація організаційної структури, підвищення кваліфікації працівників, забезпечення системи мотивації, а також розвиток нових продуктів та послуг, що забезпечать розвиток підприємства і досягнення стратегічних цілей;

- на підставі проведеного аналізу та оцінки ефективності менеджменту на підприємстві були запропоновані заходи щодо підвищення ефективності управління. Зокрема, рекомендується запровадження методу OKR (методу планування та оцінювання ефективності управління фінансово-господарської діяльності та управління діяльністю підприємства), можуть бути використані такі заходи, як розширення асортименту продукції та послуг, підвищення їх якості, покращення маркетингової стратегії, активне використання інтернет-реклами та інтернет-маркетингу, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, зменшення витрат на неефективні напрямки діяльності, підвищення обігових засобів, раціональне управління запасами, підвищення рентабельності продукції, підвищення кваліфікації керівництва та співробітників, забезпечення оптимальної організації робочого процесу, зміцнення корпоративної культури та сприяння єдності трудового колективу, використання новітніх технологій та програмних рішень.

Отже, застосування сучасних технологій менеджменту дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності компанії на ринку, зменшити витрати на управління та забезпечити стабільний розвиток бізнесу в умовах швидко змінюючого світу. Проте, для успішної реалізації технологій менеджменту необхідно мати висококваліфіковані кадри, які здатні впроваджувати та налагоджувати нові технології та пристосовуватися до швидко змінюючись умов ринку та бізнес-середовища.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Стахурська С. А. Системна модель менеджменту як стабілізаційна основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] / С. А. Стахурська // Національний університет харчових технологій. – Режим доступу: https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/7d3d648b-1dc6-49e1-8701-58fa1b4ec5df/download (дата звернення: 18.04.2025).

2. Моделі інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] / О. М. Пєтухова // Національний університет харчових технологій. – Режим доступу: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/409a5fd9-5763-42a8-9ad7-f2c37723ddfb/content (дата звернення: 18.04.2025).

3. Давлетбаєва Н. Впровадження управлінських інновацій на підприємствах харчової промисловості як запорука підвищення їх конкурентоспроможності Режим доступу: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/131.pdf (дата звернення: 18.04.2025).

4. Концепція Кайдзен як інструмент управління змінами на підприємствах харчової промисловості [Електронний ресурс] Режим доступу: https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/db502481-a571-496e-9b2c-36ba18052548/download (дата звернення: 18.04.2025).

5. Концепція ощадливого виробництва (Lean Production) як засіб підвищення ефективності функціонування промислового підприємства [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: https://openarchive.nure.ua/bitstreams/629ccc21-d533-42a0-9800-2ec717027852/download (дата звернення: 18.04.2025). – Назва з екрана.

6. Калічева Н. Є. Управління якістю продукції харчової промисловості [Електронний ресурс] / Н. Є. Калічева, Н. М. Куценко, Ф. А. Годунов // ResearchGate. – 2024. – Грудень. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/380622590_UPRAVLINNA_AKISTU_PR

ODUKCII_HARCOVOI_PROMISLOVOSTI/download (дата звернення: 18.04.2025). – Назва з екрана.

7. Hassoun A. Digital technologies in food systems: characteristics, applications, and challenges in the context of resilience and sustainability / A. Hassoun, A. Aït-Kaddour, K. M. S. Abu-Mahfouz et al. // Frontiers in Sustainable Food Systems. – 2023. – Vol. 7. – Published 18 July 2023. – DOI: 10.3389/fsufs.2023.1217813. – Режим доступу: https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-food-systems/articles/10.3389/fsufs.2023.1217813/full (дата звернення: 18.04.2025).

8. Чмутова І. М. Сутність технології управління та її ключові ознаки / Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvchu_ec_2014_710-711_17.pdf (дата звернення: 18.04.2025).

9. Панченко М. О. Методичне забезпечення трансформації системи менеджменту якості на підприємствах харчової промисловості : монографія Режим доступу: https://iprop-ua.com/cr/7zkn43up/ (дата звернення: 18.04.2025).

10. Innovative business model for food industry enterprises operating in conditions of global destructive processes in the economy [Electronic resource] / ResearchGate. – 2024. – Dec. – Access mode: https://www.researchgate.net/publication/379423185_INNOVATIVE_BUSINESS_MODEL_FOR_FOOD_INDUSTRY_ENTERPRISES_OPERATING_IN_CONDITIONS_OF_GLOBAL_DESTRUCTIVE_PROCESSES_IN_THE_ECONOMY (date accessed: 18.04.2025). – Title from screen.

11. Bigliardi B. Innovation Models in Food Industry: A Review of The Literature / B. Bigliardi, G. Ferraro, S. Filippelli, F. Galati // Journal of Technology Management & Innovation. – 2023. – Vol. 15, No. 3. – P. 98–107. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/345433131_Innovation_Models_in_Food_Industry_A_Review_of_The_Literature (дата звернення: 18.04.2025).

12. Бєлікова Н. В. Особливості формування адаптивних систем управління стартапами в умовах нестабільного середовища / Н. В. Бєлікова, І. О. Губарєва // Проблеми економіки. – 2023. – № 3. – С. 168–173. – Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-3_0-pages-168_173.pdf (дата звернення: 18.04.2025).

13. Науково-економічні основи формування адаптивності підприємств харчової галузі України [Електронний ресурс] // Галицький економічний вісник. – 2024. – № 1 (68). – С. 7–15. – Режим доступу: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/68/929.pdf (дата звернення: 18.04.2025). – Назва з екрана.

14. Процесний підхід в управлінні якістю на підприємствах харчової промисловості згідно з ISO 9001 [Електронний ресурс] Національний університет харчових технологій. – Режим доступу: https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/10f894b9-6215-4e65-bc2f-1de570b7b6a4/download (дата звернення: 18.04.2025). – Назва з екрана.

15. Kotter J. P. The 8 Steps for Leading Change [Electronic resource] / J. P. Kotter // Kotter Inc. – Access mode: https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/ (date accessed: 18.04.2025). – Title from screen.

16. Lewin's Change Theory and Food Industry [Electronic resource] // DeskLib. – 2023. – Mar 16. – Access mode: https://desklib.com/document/masters-of-international-business-report/ (date accessed: 18.04.2025). – Title from screen.

17. Managing Change: Lewin's Model [Electronic resource] // LibreTexts Business. – Access mode: https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Business/Advanced_Business/Digital_Accessibility_as_a_Business_Practice/04%3A_Creating_Digital_Accessibility_Culture/4.16%3A_Managing_Change-_Lewins_Model (date accessed: 18.04.2025). – Title from screen.

18. Lewin's 3-Stage Model of Change: Unfreezing, Changing & Refreezing [Electronic resource] // Vaia. – Access mode: https://www.vaia.com/en-

us/explanations/business-studies/change-management/lewins-change-model/ (date accessed: 18.04.2025). – Title from screen.

19. Lewin's 3 Stage Model of Change Explained [Electronic resource] // BMC Blogs. – Access mode: https://www.bmc.com/blogs/lewin-three-stage-model-change/ (date accessed: 18.04.2025). – Title from screen.

20. Lewin's Change Model [Electronic resource] // Digital Leadership. – Access mode: https://digitalleadership.com/unite/lewins-change-model/ (date accessed: 18.04.2025). – Title from screen.

21. Applying Kotter's 8-Step Change Management Process [Electronic resource] // Retail TouchPoints. – Access mode: https://www.retailtouchpoints.com/blog/applying-kotters-8-step-change-management-process (date accessed: 18.04.2025). – Title from screen.

22. A Complete Guide to Kotter's 8-Step Change Model in 2025 [Electronic resource] // Edstellar. – Access mode: https://www.edstellar.com/blog/kotters-8-step-change-model (date accessed: 18.04.2025). – Title from screen.

23. Kotter's 8 Step Model for Leading Change [Electronic resource] // ProfileTree. – Access mode: https://profiletree.com/kotters-8-step-model-for-leading-change/ (date accessed: 18.04.2025). – Title from screen.

24. Change Management Model Kotter: 8 Stages Simply Explained [Electronic resource] // Echometer. – Access mode: https://echometerapp.com/en/change-management-model-kotter/ (date accessed: 18.04.2025). – Title from screen.

25. Kotter's 8 Steps of Change Explained [Video]. – YouTube, 2023. – Режим доступу: https://www.youtube.com/watch?v=jYDT-qZfFrc (дата звернення: 18.04.2025).

26. Купріна Н. М. Інноваційні технології трансформаційних змін діяльності суб'єктів національної економіки / Н. М. Купріна // Економіка харчової промисловості. – 2024. – Т. 13, № 4. – DOI: 10.15673/fie.v13i4.2215. – Режим доступу: https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2215 (дата звернення: 18.04.2025).

27. Брик М. Інноваційні технології у системі контролінгу на підприємствах харчової промисловості / М. Брик // Економічний аналіз. – 2022. – Т. 32, № 1. – С. 248–256. – DOI: 10.35774/econa2022.01.248. – Режим доступу: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49299/1/26.pdf (дата звернення: 18.04.2025).

28. Новікова Н. Впровадження інновації у харчовій промисловості [Електронний ресурс] / Н. Новікова // Херсонський державний аграрно-економічний університет. – 2023. – Режим доступу: http://hdl.handle.net/123456789/4724 (дата звернення: 18.04.2025).

29. Venturelli A. Sustainable open innovation in the food industry: evidence from an Italian case study / A. Venturelli, S. Pizzi, A. Caputo, G. P. Macario // British Food Journal. – 2024. – Vol. 124, No. 13. – P. 188–202. – DOI: 10.1108/bfj-03-2024-0293. – Режим доступу: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/bfj-03-2024-0293/full/html (дата звернення: 18.04.2025).

30. Business model innovations in the food supply chain: a systematic literature review / S. Kazancoglu-Ozturk, Y. Kazancoglu, M. Sagnak et al. // Business Strategy and the Environment. – 2023. – Vol. 30, No. 2. – P. 821–836. – DOI: 10.1002/bse.2655. – Режим доступу: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7073654/ (дата звернення: 18.04.2025).

31. Запорізька кондитерська фабрика / Офіційний сайт - Режим доступу: https://zkf.ua (дата звернення: 18.04.2025).

32. Choi J.-G. Scientific Management Theories and Philosophy in the Food Service Industry / J.-G. Choi // Journal of the Korean Society of Food Science and Nutrition. – 1997. – Vol. 26, No. 5. – P. 948–953. – Режим доступу: https://koreascience.or.kr/article/JAKO199711919744171.pdf (дата звернення: 18.04.2025).

33. Barnard M. W. A Case study to examine the application of food cost theories in menu pricing and cost control management within a new restaurant operation : Professional Paper... Master of Science in Hotel Administration / M. W. Barnard ; University of Nevada, Las Vegas. – Las Vegas, 2009. – 59 p. – Режим

доступу: https://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/428/ (дата звернення: 18.04.2025).

34. Digital transformation in the food system: implications for sustainability and resilience / [Authors? Not specified] // Agriculture. – 2024. – Vol. 14, No. 5. – Art. 711. – DOI: 10.3390/agriculture14050711. – Режим доступу: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11048781/ (дата звернення: 18.04.2025).

35. Strategies for sustainable agri-food technologies: financing, insurance, savings, investment, and payment systems / [Authors? Not specified] // Agriculture. – 2024. – Vol. 14, No. 9. – Art. 2123. – DOI: 10.3390/agriculture14092123. – Режим доступу: https://www.mdpi.com/2073-4395/14/9/2123 (дата звернення: 18.04.2025).