Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент інноваційної діяльності»
на тему: «Управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві»

Виконала:
студентка ІІ курсу, групи 601-ЕМін
Кривошапка Влада Ігорівна _____
Керівник:
доцент кафедри менеджменту і логістики,
к.е.н., доцент Христенко О. В. _____

Полтава – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП……... 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ……...……... 7
1.1 Сутність та значення технологічних інновацій на підприємстві…... 7
1.2 Характеристика процесу управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві……..……. 15
1.3 Досвід управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві…….…… 22
Висновки до розділу 1……. 30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»……..... 33
2.1 Аналіз об’єкта та суб’єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»……. 33
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»……..…….. 42
2.3 Аналіз процесу управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»……..... 53
Висновки до розділу 2……. 62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»…….. 64
3.1 Напрями удосконалення процесу управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»……. 64
3.2 Впровадження інноваційного проєкту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»…….. 72
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»…….……..….. 81
Висновки до розділу 3……. 87
ВИСНОВКИ……... 90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 95
ДОДАТКИ…….. 103

ВСТУП

Економіка України в період війни зазначала суттєвих втрат. Тисячі людей залишилися без роботи та постійного місця проживання, значні території окуповані державою-терористом, велика кількість об’єктів критичної інфраструктури знищені, частина підприємств ліквідувалася через неможливість проведення діяльності тощо. Це при тому, що зростають фінансові потреби спрямовані на забезпечення обороноздатності країни, допомоги соціально незахищеним верствам населення, вимушеним переселенцям. Тому значний тиск здійснюється на підприємства, які знаходяться у відносно безпечних місцях та є головними артеріями національної економіки.

Для національної економіки вкрай важливим є забезпечення діяльності підприємств, підвищення їх прибутковості та розширення діяльності. Адже, це забезпечить створення нових робочих місць, збільшення виробництва доданої валової вартості та надходжень до державного бюджету. Для цього важливо їм переходити на інноваційний шлях розвитку, а саме впроваджувати технологічні інновації, які зможуть значно підвищити ефективність виробництва. Українські підприємства у плані технологічних інновацій, забезпеченості виробництва сучасними технологіями значно відстали від країн ЄС. Водночас, якщо Україна хоче бути повноправним членом цієї спільноти слід вживати заходів направлених на ліквідацію цього розриву.

Слід зазначити, що питання дослідження інноваційної діяльності у своїх наукових працях піднімала велика кількість науковців. Зокрема, слід виділити таких вчених: Бошота Н.В., Гавриш О.А., Джеджула В.В., Зєніна-Біліченко А.С., Зянько В.В., Ілляшенко С.М., Ковтуненко К.В., Колеватова А.В., Микитюк П.П., Недбалюк О.П., Олійник Л.В., Сакевич Л.С., Світлична А.В., Федулова Л.І., Blind K., Fagerberg J., Komelina O.V. та інших. Водночас у працях цих науковців розглянуто здебільшого управління інноваційною діяльністю на підприємстві в цілому. Тоді, як недостатньо розкрито питання

управління впровадженням технологічних інновацій, яких найбільше потребують вітчизняні підприємства. З огляду на зазначене можемо констатувати, що обрана тема для дослідження є досить актуальною на даний час.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення та систематизація теоретичних підходів і розроблення пропозицій щодо вдосконалення процесу управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є наступні:

розкрити сутність та значення технологічних інновацій на підприємстві;

надати характеристику процесу управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві;

розглянути досвід управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві;

провести аналіз об’єкта та суб’єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

проаналізувати процес управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

запропонувати напрями удосконалення процесу управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

розробити проєкт впровадження технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

провести оцінку ефективності запропонованих заходів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Об’єктом дослідження є процес управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є чинна законодавча база України у сфері регулювання інноваційної діяльності, наукова література вітчизняних та іноземних фахівців присвячених вивченню питання впровадженням технологічних інновацій на підприємстві, результати науково-практичних конференцій, офіційна фінансова та статистична звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також інформація представлена у загально доступі в мережі Інтернет.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано цілий комплекс наукових методів, зокрема: узагальнення – при розкритті сутності та значення технологічних інновацій на підприємстві; деталізації та класифікації – при наданні характеристики процесу управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві; аналізу – при розгляді вітчизняного та зарубіжного досвіду управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві; абстрактно-логічний, монографічний, SWOT-аналіз – при проведенні аналізу об’єкта та суб’єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; коефіцієнтний та техніко-економічний методи – при здійсненні фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; спостереження, індукції та дедукції – при аналізі процесу управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; системний та гіпотетичний метод – при розробці стратегічних напрямів удосконалення процесу управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; планування – при розробці проекту впровадження технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; прогнозування та моделювання – при проведенні оцінювання економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів.

Робота містить практичну цінність та новизну. У кваліфікаційній роботі розроблені авторські пропозиції щодо удосконалення процесу управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». У роботі розроблено розробці проект впровадження технологічних інновацій на

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». За допомогою сучасних методів прогнозування проведено оцінювання економічного ефекту від його реалізації.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Кривошапка В.І., Христенко О.В. Проблеми впровадження технологічних інновацій на вітчизняних підприємствах. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали IX Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 03 листопада 2022 р.* Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 147-149.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 103 сторінки. Містить 19 таблиць, 20 рисунків, список використаних джерел – 89 найменувань, 4 додатка.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та значення технологічних інновацій на підприємстві

В сучасних умовах господарювання будь-яке підприємство незалежно від його розміру або галузевої належності, зіштовхується з вимушеною необхідністю здійснення інноваційної діяльності з метою збереження своєї конкурентної позиції на ринку або її покращення. Водночас інноваційна діяльність має здійснюватися на підприємстві на системній основі. В іншому випадку інноваційна діяльність принесе одномоментний результат взамін на значні фінансові витрати. Також слід відмітити, що сам процес впровадження інновацій є досить стресовим для підприємства. Саме тому керівництво має забезпечити розробку вдалої інноваційної стратегії та тактики. В протилежному випадку, це може призвести до погіршення ситуації на підприємстві в порівнянні із ситуацією до впровадження інновацій.

В той же час, сучасні підприємства з метою економії фінансових ресурсів прагнуть зменшити непрямі витрати, в тому числі й за рахунок витрат на інноваційну діяльність, які є доволі значною статтею витрат на підприємстві. Насправді це хибний крок, оскільки він в кінцевому підсумку призведе до ще більшого зниження рівня конкурентоспроможності підприємства. Як показує досвід, однією із основних рис провідних підприємств є їх високотехнологічність, що передбачає організацію діяльності на основі сучасних передових технологій та високу сприйнятливість до технологічних інновацій. Все це підтверджує актуальність та доцільність обраної теми для проведення даного дослідження [44].

Розглянемо перш за все сутність поняття «інновація».

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології,

продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [13].

Відповідно до Керівництва Осло (це основний методологічний інструмент Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) у сфері інновацій, перш за все ключ до розуміння інноваційних процесів і пов'язаних з ним феноменів) інноваціями – це уведення у споживання якого-небудь нового або значно поліпшеного продукту (товару, послуги) або процесу, нового методу маркетингу, або нового організаційного методу в діловій практиці, організації робочих місць чи зовнішні зв'язків. Виділяють чотири типи інновацій:

1) продуктові – впровадження товару або послуги, які є новими або значно поліпшеними у частині їх властивостей або способів використання. Сюди належать значні вдосконалення в технічних характеристиках, компонентах і матеріалах, у вбудованому програмному забезпеченні, у ступені прив'язаності стосовно користувача чи в інших функціональних характеристиках;

2) процесові інновації – впровадження нового чи значно поліпшеного способу виробництва чи доставки продукту. Сюди входять значні зміни у технології, виробничому устаткуванні та/або програмному забезпеченні;

3) маркетингові інновації – впровадження нового методу маркетингу, що включає значні зміни в дизайні чи упакуванні продукту, його складуванні, просуванні на ринок або в призначенні ціни продукту;

4) організаційні інновації – впровадження нового організаційного методу в діловій практиці фірми, організації робочих місць чи зовнішніх зв'язків [35].

Всі перелічені типи інновацій мають вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, однак в сучасних умовах господарювання найбільш впливовими є технологічні інновації.

Розглянемо сутність поняття «технологія».

Технологія – це сукупність знань і способів, що налагоджено використовуються з метою досягнення поставленої цілі.

В цілому технологія являється відповіддю на прагнення суб’єкта змінити навколишнє середовище та забезпечити його перехід на якісно новий рівень.

Саме слово технологія походить від поєднання двох грецьких слів: «tekne» – технікою, мистецтвом, і «logia» – вміння над чимось.

Відповідно до Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» [9], технологія – результат науково-технічної діяльності, сукупність систематизованих наукових знань, технічних, організаційних та інших рішень про перелік, строк, порядок та послідовність виконання операцій, процесу виробництва та/або реалізації і зберігання продукції, надання послуг.

На сьогоднішній день термін «технологія» набуває нового, більш широкого змісту. Так, на думку Ю.В. Яковця, технологія – це будь-які знання та досвід, що відповідають трьом критеріям: вони мають бути організовані таким чином, щоб забезпечити розв’язання проблеми, задачі; зафіксовані й розкриті у такій формі, щоб бути переданими від однієї людини до іншої; орієнтовані на використання на виробництві. Таким чином, терміни «технологія» та «інновація» багато в чому співпадають. Водночас відмінність між ними відображається в тому, що «інновація – це технологія, перетворена у товар, готовий для використання та розповсюдження на ринку». Але не будь-яка технологія є інноваційною. Технологія та її особливості характеризують зміст процесу виробництва продукції, послуги або роботи [72].

Доречно розглянути погляд зарубіжних науковців на дане питання. Так, англійські економісти К. Фрімен, Д. Кларк, Л. Суйте ввели поняття технологічної системи взаємопов’язаних сімейств технічних і соціальних інновацій; установили залежність між темпами економічного зростання та особливостями формування, розвитку й старіння технологічних систем; розглядали дифузію інновацій як механізм розвитку технологічної системи, а темпи дифузії нововведень пов’язували з ринковим механізмом [60].

Е. Харгадон відходить від звичного тлумачення поняття «технології» як процесу розроблення нової чи вдосконалення існуючої техніки й технологій виробництва та пропонує трактувати це поняття «як унікальну комбінацію людей, ідей, об'єктів, створену для досягнення конкретної мети»; у цьому контексті «об'єктами» являються виробниче, програмне забезпечення, «ідеї» – розуміння того, як можна працювати із цими об'єктами, «люди» – ті, хто завдяки своїм знанням і досвіду може ефективно використовувати й ідеї, й об'єкти. Отже, даний науковець запропонував більш широкий підхід щодо тлумачення поняття «технологія», а саме технологію поєднання основних факторів виробництва, що забезпечують інноваційну діяльність [56].

Т. Давила, М.Д. Епштейн, Р. Шелтон вводять категорію «інноваційна модель», а також вирізняють категорії «інновації бізнес-моделі» (тобто стратегії управління розвитком, технологія управління) та «технологічні інновації» (тобто стратегії технологічного прориву в галузі, технологічні зрушення) [62].

Пітер Друкер під терміном «нові технології» розуміє «нове застосування знань у діяльності людини». На його думку, саме це є визначенням технології. Тобто, нова технологія – це підприємницький менеджмент [60].

Зарубіжний досвід вказує на необхідності та важливості питання управління інноваційними технологіями на підприємстві. Це в свою чергу передбачає зміни уявлення про зміст поняття «інноваційні технології» в умовах формування нової інноваційно-креативної моделі економіки. Так, інноваційні технології є більш широким терміном в порівнянні з традиційним тлумаченням технологічних інновацій та містить не лише інновації у виробничій сфері. Даний підхід передбачає узагальнення існуючих наукових поглядів на трактування терміну «інноваційні технології», його порівняння з іншими спорідненими термінами, що знаходяться в науковому обігу, зокрема з інноваційними технологіями, технологічними інноваціями та ін.

У Європі під технологічними та процесовими інноваціями розуміють доведені до ринку технологічно нові продукти і процеси та значно вдосконалені технологічно продукти і процеси. В цей же час, вважається, що технологічні та

процесові інновації відбулися тоді, коли вони фігурують на ринку або використані у процесі виробництва. Серед вчених існує думку, що технологічні інновації – це інновації, які направлені на формування та практичну реалізацію нових технологічних систем і засобів, модернізацію виробництва та його оптимізацію; мінімізацію витрат матеріальних, енергетичних та і людських ресурсів; розширення асортименту й поліпшення якості товарів і послуг. Деякі науковці припускають, що нові технології є основною частиною інновацій: вони можуть мати високу привабливість та привертають велику увагу як споживачів, так і виробників; іноді вони знаходяться поза увагою та є помітними лише для безпосередніх учасників технологічного процесу на підприємстві [42].

В результаті проведеного дослідження сутності поняття «технологічні інновації», встановлено, що його пов'язують із наступними поняттями:

продуктові інновації – пропозиція товарів і послуг, що супроводжується виведенням на ринок нових товарів, послуг, зміною їх функцій. Водночас основною метою розроблення та реалізації інноваційних технологій є створення такого інноваційного продукту, який має новий рівень функціональних, естетичних, екологічних властивостей виробів;

процесові інновації – виробничі технології, що передбачають: зміну якісних характеристик товару, послуги, удосконалення товарів; зниження собівартості (та відповідно ціни реалізації) продукту; скорочення терміну надання товару чи послуги споживачеві та ін. Перелічені зміни виробничих технологій є підґрунтям збереження відповідного рівня конкурентоспроможності товару та місця підприємства на рикну [41].

В таблиці 1.1 наведено основні сучасні підходи щодо визначення поняття «технологічні інновації».

Аналіз визначень підтверджує те, що на даний час не існує єдиного тлумачення поняття «технологічні інновації». На нашу думку, під технологічними інноваціями необхідно розуміти сукупність певних засобів, які значно покращують існуючий процес виробництва та за рахунок яких організація має можливість підвищувати свою конкурентну позицію на ринку.

Таблиця 1.1 – Основні сучасні підходи щодо визначення поняття «технологічні інновації»

Автор	Технологічні інновації –
Кравченко М. [44]	Діяльність підприємства, пов'язану з розробкою та упровадженням як технологічно нових, так і значно технологічно вдосконалених продуктів (продуктові інновації) і процесів (процесові інновації).
Краснокутська Н. [45]	Нові технології виробництва традиційних, удосконалених чи принципово нових продуктів, упровадження інформаційних систем, нових джерел енергії.
Чухрай Н. [84]	Нове обладнання, нові технології, що докорінно змінюють або істотно покращують існуючий технологічний уклад та ефективність економіки.
Шпикуляк О.Г. [85]	Зміна технічного або наукового характеру, яка впроваджується в товар чи послугу, що пропонуються компанією чи організацією, в процеси, що розвиваються в ній.
Юрчук Н.П. [86]	Інновації, які направлені на формування та практичну реалізацію нових технологічних систем і засобів, модернізацію виробництва та його оптимізацію; мінімізацію витрат матеріальних, енергетичних та і людських ресурсів; розширення асортименту й поліпшення якості товарів і послуг.

Розглянемо різницю між сутністю понять «технологічні інновації» та «інноваційні технології».

Підтримуємо підхід щодо змісту поняття «інноваційні технології» таких науковців, як П.Г. Перерва, Д. Косциска та інших вітчизняних і зарубіжних учених.

Він полягає в тому, що під поняттям «інноваційні технології» вони розуміють технології, які володіють сукупністю основних ознак, серед них: наукоємність, системність, моделювання, забезпечення нових функціональних властивостей виробів, автоматизація виробництва, комп’ютеризація управління, стійкість та надійність, тотальне забезпечення якості, відповідність екологічним і соціальним вимогам [82].

На основі вищезазначеного, доречно згадати наукові здобутки Е. Харгадона. Він запропонував сучасне трактування поняття «технологія». На його думку, технологія – це насамперед унікальні комбінації людей (знання,

досвід, унікальні компетенції та ін.), об’єктів (обладнання, устаткування, програмне забезпечення тощо), ідей (розуміння того, що треба робити з об’єктами), створені для досягнення цілей [19].

Також слід навести тлумачення поняття технологій в інноваційній економіці К. Кристенсена. Він вважав, що це «процеси, за допомогою яких організація перетворює працю, капітал, сировину й інформацію (знання) в продукти та послуги більш високої вартості». Даний підхід включає не тільки виробничі процеси, а й процеси маркетингу, капіталовкладень, логістики та управління. К. Кристенсена пропонує під інновацією розуміти зміни в одному із цих процесів [42].

В свою чергу, Ф. Янсен запропонував так звану модель ТАМО. Ця модель відображає структуру потоку формування інновацій у їх прикладному розумінні (інноваційні продукти та послуги), а також технологій, які при цьому виникають (рис. 1.1) [87].

Рисунок 1.1 – Потік інновацій за моделлю ТАМО Ф. Янсена [79]

Загалом підхід Ф. Янсена відповідає трактуванню поняття «інновація» у розглянутому вище Керівництві Осло [35].

Узагальнюючи вищесказане, слід відмітити, що поняття «технологічні інновації» доречно розглядати як:

важливий чинник формування інноваційно-креативної моделі розвитку країни, регіону, окремої організації, особи, що в сукупності має забезпечити технологічну модернізацію економіки та формування креативного потенціалу для розвитку будь-якого суб'єкта господарювання;

сукупність різноманітних технологій продуктів і технологій процесів;

технології управління та просування нових знань і науково-технічних розробок.

Таким чином, сутність технологічних інновацій полягає в тому, що це інновації, які є результатом нових відкриттів, рекомбінації існуючих можливостей (люди, об'єкти, ідеї), що спрямовані на досягнення стратегічно важливих цілей. Ці інновації дають можливість створювати умови формування мережевих інновацій і мережевої економіки. Їх ядро – креативний потенціал учасників інноваційного процесу.

Сучасний підхід до трактування поняття «технологічні інновації» дає можливість відійти від сформованих серед науковців і практиків стереотипів сприйняття результатів інноваційного процесу переважно у реальному секторі виробництва та зосередити увагу на дослідженні особливостей формування нової моделі розвитку економіки – інноваційно-креативної, оскільки у розвинених країнах основні інновації й інноваційні технологій переміщуються саме у сферу формування креативного сектора економіки, який базується на творчому потенціалі людини та забезпечує його подальший розвиток. Саме такий підхід дає змогу перейти від бізнес-моделі просування інновацій до інтегрованої моделі організації інноваційної діяльності, котра має поєднати ментальні моделі, моделі управління інноваційною діяльністю, бізнес-моделі й технологічні інновації.

Наступним кроком є проведення характеристики процесу управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві, який складається з декількох етапів.

1.2 Характеристика процесу управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві

На сьогоднішній день одним з найважливіших економічних важелів розвитку виробництва будь-якого суб’єкта господарювання виступають технологічні інновації. Оскільки в результаті ефективного управління впровадженням технологічних інновацій суб’єкт господарювання має можливість сформувати для себе додаткові конкурентні переваги. Це здійснюється шляхом удосконалення технологічних процесів, створення на їх основі нової або зниження витрат на виробництво традиційної для підприємства продукції, покращення якості продукції підприємства та вдосконалення виробництва. В кінцевому підсумку забезпечить для підприємства або збереження існуючої позиції на ринку, або її підвищення, або навіть зайняття ним лідируючого положення серед конкурентів [34].

Слід відмітити, що навіть успішні підприємства з достатньо стабільним фінансовим становищем будуть стикатися з рядом викликів зовнішнього середовища у разі несвоєчасного реагування на його зміни. Тому з метою успішного і тривалого використання технологічних інновацій на сучасних підприємствах має здійснюватися ефективне управління їх впровадженням. Іншими словами все повинно протікати поступово, проходити певні етапи становлення.

Розглянемо процес управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві (рис. 1.2).

Рисунок 1.2 – Процес управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві [розроблено автором на основі власних досліджень]

Розглянемо більш детально кожен із етапів.

І етап – усвідомлення керівником та працівниками підприємства неминучості змін та визначення цілей для впровадження технологічних інновацій. На цьому етапі всім учасники інноваційного процесу повинні мати чітке уявлення про ситуацію на ринку та усвідомлювати необхідність змін в різних напрямах діяльності підприємства (рис. 1.3). Загалом реальний стан

функціонування підприємства має відповідати новим тенденціям розвитку суспільства, науково-технічному прогресу, вимогам клієнтів у забезпеченні їх очікувань відповідно до потреб та інтересів [46]. Тому даний етап передбачає необхідність визначення рівня конкурентоспроможності товару підприємства на ринку збуту та відповідності його характеристик вимогам споживачів. Потім слід провести аналіз значень показників цих досліджень та визначити конкретні цілі для впровадження технологічних інновацій на даному підприємстві.

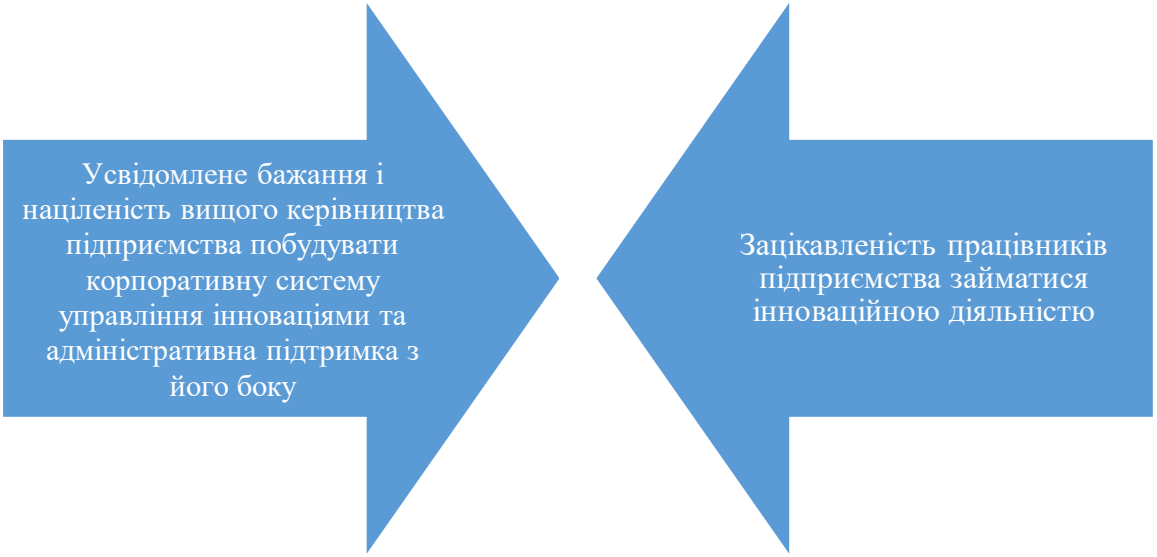


Рисунок 1.3 – Передумови ефективного впровадження технологічних інновацій на підприємстві [36]

ІІ етап – пошук та аналіз інформації щодо можливих варіантів технологічних інновацій для підприємства. Під час цього етапу слід сформувати проєктну групу. Зазвичай її формують з працівників підприємства. Серед основних її завдань – розробка та оформлення інноваційних ідей у проєкт, визначення проблем, які необхідно вирішити, актуалізація нових ідей та їх обговорення. Члени проєктної групи повинні чітко розуміти зміст технологічних інновацій, ознайомитися з нормативно-правовою базою для їх впровадження, ознайомитися з існуючим досвідом інших підприємств щодо впровадження подібних технологічних інновацій. Потім обрати можливі

варіанти технологічних інновацій, які можуть бути реально реалізовані на конкретному підприємстві [55].

III етап – вибір варіанту технологічних інновацій для його впровадження на підприємстві. На цьому етапі проєктна група обирає конкретний варіант технологічних інновацій для його впровадження на даному підприємстві. Вибір має зупинитися на тому варіанті, який дасть можливість забезпечити отримання позитивного результату від його впровадження, що повинно виступати засобом вирішення актуальної для даного підприємства проблеми. Під час обрання конкретного варіанту керуються певними критеріями вибору, які є важливими для підприємства в даний момент часу.

IV етап – формулювання завдань та призначення відповідальних за їх виконання. На четвертому етапі проєктна група має визначити майбутню перспективу та стратегію щодо досягнення поставлених цілей. У підготовленому проєкті впровадження технологічної інновації мають бути зазначені цілі та основні завдання щодо реалізації нових ідей, відповідальні особи та необхідні ресурси для їх виконання, а також сформована група показників для контролю ефективності та своєчасного виявлення відхилень. Це передбачає активну участь усього трудового колективу в обговоренні проєкту та плануванні нововведень з метою формування дієвої системи стимулювання учасників інноваційного процесу щодо впровадження технологічних інновацій на підприємстві. Загалом досить важливим моментом є те, що технологічні інновації доречно впроваджувати у цілком конкретних умовах і орієнтуватися на вирішення чітко окреслених задач [63].

Також на цьому етапі вагомим є врахування готовності працівників підприємства до впровадження технологічних інновацій (мотивації працівників, наявності стресів, функціональної невизначеності, поінформованості кадрів тощо). Керівництву підприємства слід забезпечити комфортні умови для роботи всіх учасників інноваційної процесу.

V етап – вибір інструментарію реалізації поставлених завдань. Як показує позитивний досвід інструментарій реалізації поставлених завдань повинен

охоплювати застосування усіх методів управління: адміністративних, економічних, соціально-психологічних, з переважанням, на нашу думку, економічних. Зазвичай, адміністративні інструменти можуть окреслювати підвищення норм витрат ресурсів підприємством, адміністративні стягнення за невиконання плану інноваційних заходів, перевитрату матеріалів та ін. Тобто, їх застосування пов'язане зі створенням негативної мотивації у підлеглих. Воно менш ефективне, ніж економічне стимулювання, яке в свою чергу поєднує як позитивну, так і негативну мотивації [67]. На рисунку 1.4 наведено інструментарій реалізації інноваційних заходів на підприємстві.

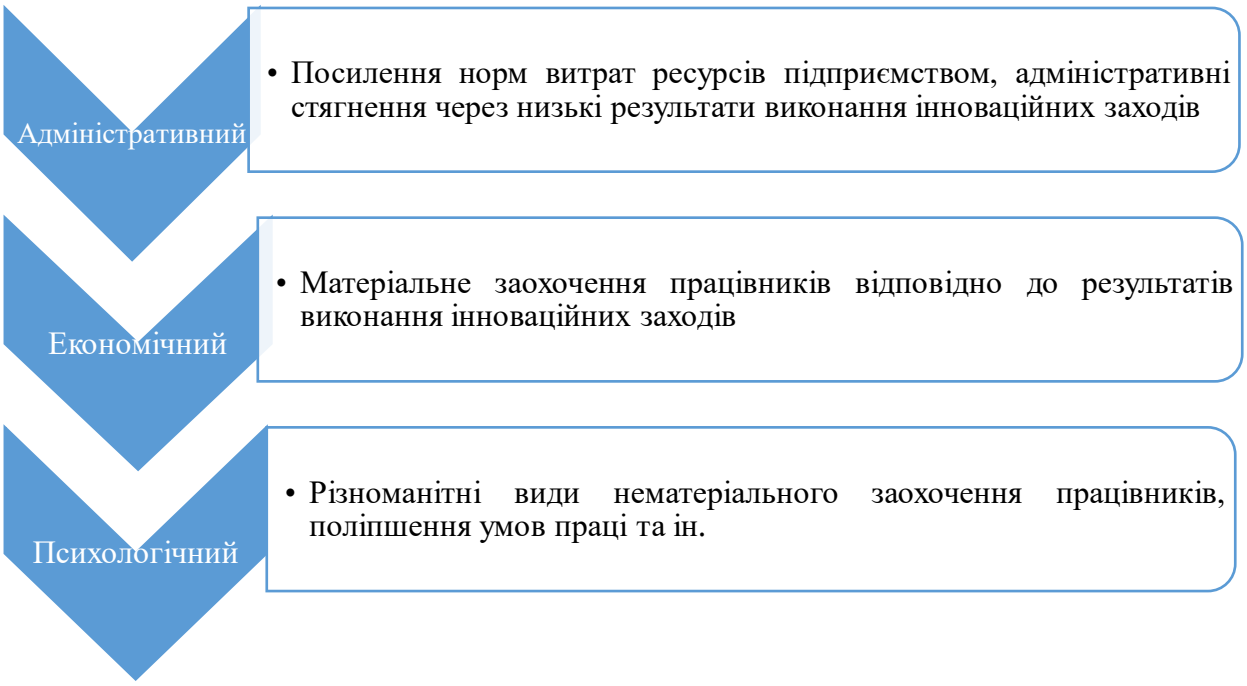


Рисунок 1.4 – Інструментарій реалізації інноваційних заходів на підприємстві [72]

На п'ятому етапі важливого значення набуває роль консультанта як одного із керівників проєкту. Мова йде, перш за все, про вибір стилю управління, уміння представляти ідею, оцінювати і контролювати проміжні результати, мотивувати до виконання поставлених завдань, налагоджувати різні види комунікацій та ін. Ефективність виконання поставлених завдань в певній степені залежить від готовності трудового колективу до інноваційної діяльності

в цілому. У зв'язку з цим, досить важливо вміло та оперативно навчити працівників необхідним навичкам та вмінням, освоїти з ними механізми пошуково-дослідницької роботи та ін.

Також слід відмітити, що керівництво повинно сформувати у своїх працівників позитивне ставлення до інновацій. Це пов'язано з тим, що в процесі впровадження технологічних інновацій можуть виникати певні труднощі щодо нового режиму роботи, необхідності постійного навчання та ін. Як показує досвід провідних підприємств, саме якісна робота керівників з підготовки працівників підприємства до впровадження інновацій є запорукою пришвидшення і так досить тривалого в часі інноваційного процесу [74].

VI етап – впровадження обраних технологічних інновацій, контроль за цим процесом. На даному етапі відбувається безпосереднє впровадження технологічних інновацій на підприємстві. Це здійснюється через ухвалення та виконання відповідних управлінських рішень. Слід наголосити на необхідності здійснення чіткого контролю за ходом виконання прийнятих управлінських рішень з метою виявлення відхилень та своєчасного їх усунення. Також здійснюється інформування всіх замовників та можливих клієнтів про використання технологічних інновацій на підприємстві. Це дасть можливість контролювати процес формування позитивного іміджу підприємства та залучення нових споживачів.

VII етап – оцінка результатів від впровадження технологічних інновацій. На останньому етапі керівництво підприємства повинно оцінити результати від впровадження технологічних інновацій. Для цього використовуються різноманітні показники, обрані на попередніх етапах. Найчастіше розраховують: зміну продуктивності праці, обсяги економії (перевитрати) ресурсів, зміну суми витрат на ремонт устаткування, зростання якості продукції, скорочення обсягів оборотних коштів, зміну рівня конкурентоздатності продукції та ін. З цією метою співставляються отримані значення показника із значенням до впровадження проекту. Також порівнюють отриманий прибуток із понесеними витратами на дану технологічну інновацію.

Визначають зростання кількості споживачів, що відбулося за рахунок впровадження технологічних інновацій. Якщо результат позитивний, то підприємство й надалі використовує дані інновації та займається вже починає пошуком наступних, ще більш прогресивних. В ситуації, якщо результат негативний відбувається аналіз можливих причин цього з метою їх усунення [75].

І в підсумку необхідно визначити рівень досягнення поставлених цілей та відобразити проблеми, які підлягають подоланню у майбутньому та слугуватимуть для визначення цілей управління в наступному циклі.

Після оцінки результатів впливу розглянутий процес повторюється знову, забезпечуючи ефективне управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві.

Таким чином, здійснення інноваційної діяльності на підприємстві передбачає насамперед постійне оновлення різних сторін його діяльності, яке включає не тільки технічні розробки, а й будь-які зміни в кращою сторону. Управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві дає можливість для керівництва планомірно здійснювати цей процес, а також своєчасно реагувати на виникнення різних проблемних ситуацій.

Встановлено, що процес управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві включає наступні етапи: усвідомлення керівником та працівниками підприємства неминучості змін та визначення цілей для впровадження технологічних інновацій; пошук та аналіз інформації щодо можливих варіантів технологічних інновацій для підприємства; вибір варіанту технологічних інновацій для його впровадження на підприємстві; формулювання завдань та призначення відповідальних за їх виконання; вибір інструментарію реалізації поставлених завдань; впровадження обраних технологічних інновацій, контроль за цим процесом; оцінка результатів від впровадження технологічних інновацій [76].

На основі аналізу основних етапів процесу управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві, можна виділити основні передумови

їх успішної реалізації – це готовність вищого керівництва та працівників до інноваційної діяльності. Це пов’язано з тим, що успішність інноваційної діяльності передбачає усвідомлення працівниками практичної значущості інновацій не лише на рівні підприємства, а й на особистісному рівні.

Далі доцільним є розгляд вітчизняного та зарубіжного досвіду управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві.

1.3 Досвід управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві

Як демонструє вітчизняний зарубіжний досвід сучасне підприємство, яке розраховує на довгострокову перспективу свого існування та розвитку повинно надавати перевагу підходу неперервного управління інноваціями. Загалом інноваційна діяльність підприємства є одним зі стратегічних напрямів діяльності підприємства, виходячи з тривалості інноваційного циклу та її затратності.

Керівники провідних підприємств світу під час управління провадженням технологічних інновацій притримуються наступних принципів [75]:

комплексності;

тріади;

синергічності;

емерджентності (побудова дерева цілей для системи в цілому та її компонент);

структурності;

адаптивності (мобільності);

альтернативності (взаємозамінні інноваційні ідеї, версії, варіанти);

системності;

неадитивності (синтез старого, сучасного і нового).

Слід відмітити, що принцип комплексності передбачає, щоб методи і засоби досягнення цілей інноваційної політики охоплювали всі напрями управління процесами впровадження технологічних інновацій на підприємстві, а саме [55]:

управління ресурсним забезпеченням;

управління організаційними змінами;

управління кадровим забезпеченням;

управління виробничою програмою;

управління маркетингом і логістикою;

управління інтелектуальною власністю.

Принцип тріади передбачає взаємоузгодженість та взаємозалежність трьох ознак будь-якого проєкту – якості, часу та витрат. Наприклад, якщо на проєкт виділяється критично обмежений проміжок часу, але при цьому передбачаються високі вимоги щодо якості, то слід збільшити обсяги фінансування проєкту. В той же час, якщо обсяги ресурсів обмежені, то необхідно зменшити вимоги до якості або збільшити час на реалізацію проєкту.

Таким чином, розглянемо основні моменти, на які звертають увагу сучасні підприємства в ході управління впровадженням технологічних інновацій.

На європейських підприємствах під час формування та реалізації інноваційної політики найперше проводять аналіз стану наявних інноваційних процесів. Це здійснюється з метою визначення залежності між інноваційною активністю підприємства у сфері технологій та продуктів і динамікою основних показників операційної діяльності підприємства. Тільки після цього керівництво розпочинає формування конкурентоспроможної інноваційної поведінки підприємства заданого рівня. Для цього на підприємстві визначають цілі та пріоритетні напрями інноваційної діяльності. Так, наприклад, в якості альтернативних цілей обирають покращення рівня конкурентоспроможності продукції та підвищення ефективності технологічних процесів. Вибір між цими цілями здійснюється на основі порівняння значень та динаміки першого та

другого показників, а також узгоджується із загальною стратегією розвитку підприємства [42].

Наступний момент – це ранжування пріоритетних напрямів інноваційної діяльності підприємства. Попередньо здійснюють деякий додатковий аналіз. Мета – оцінити доцільність та спроможність підприємства реалізувати інновації певного виду. З цією метою кожен напрям інноваційної діяльності конкретного підприємства оцінюють за шкалою, зазвичай, від 0 до 3 балів [34]:

0 – підприємство не відчуває необхідності та не має можливостей для реалізації даного напряму інноваційної діяльності;

1 – підприємство не відчуває необхідності, але має можливості для реалізації даного напряму інноваційної діяльності;

2 – підприємство відчуває необхідність інноваційних змін у даному напрямі, але відчуває загрозу своїй конкурентній позиції;

3 – підприємство відчуває необхідності та має можливості для реалізації даного напряму інноваційної діяльності.

Встановлено, що закордоном на провідних підприємствах харчової промисловості, технологічні інновації поділяють на 9 груп:

розробка і виробництво екологічно безпечних продуктів масового споживання;

розробка і виробництво продуктів лікувально-профілактичного призначення з урахуванням сучасних медико-біологічних вимог для покращення структури харчування населення;

розробка і виробництво продуктів для дітей та дорослих з особливими потребами;

підвищення якості продукції, проведення її сертифікації та стандартизації;

розробка і впровадження технологій зберігання сільськогосподарської продукції як сировини для виробництва продуктів харчування, що дозволяють продовжити термін зберігання без втрати якості;

розробка і впровадження ресурсоощадних технологій, які забезпечують максимально корисний вихід продукції та мінімізують обсяги відходів;

вдосконалення технологічних процесів з метою скорочення тривалості виробничого циклу без втрати якості продукції;

розробка і впровадження виробничих та пакувальних ліній, які відповідають особливостям продукції, що виробляється;

вдосконалення тари, упаковки та способів транспортування.

При відборі конкретних інноваційних проєктів, вищий пріоритет віддають тим, які відповідають напрямам інноваційної діяльності з вищою оцінкою. Якщо таких буде декілька, то враховують також критерії часу та вартості їх реалізації.

Третій момент – аналіз інноваційної інфраструктури підприємства та її зв’язку з інноваційною активністю. В Україні інноваційна інфраструктура сформована досить фрагментарно та несистемно, тому його проведення не матиме повної картини для характеристики наявної ситуації для конкретного підприємства. Закордоном даний аналіз проводять з метою визначення можливостей підприємства впроваджувати технологічні інновації різного рівня (за різними класифікаційними ознаками).

Зазвичай для даного аналізу закордоном використовується класифікація інновацій за рівнем значущості інновацій та глибини інноваційних змін. Виділяють базисні та поліпшуючі інновації. Базисні інновації – це перш за все, втілення нових винаходів, вони створюють основу нових поколінь виробів та напрямів техніки. Поліпшуючі інновації – це інновації, які реалізуються на основі дрібних винаходів, корисних моделей, що переважають у процесі дифузії базисних інновацій. Також інколи виділяють ще псевдо інновації, які спрямовуються на часткове покращення застарілої техніки і технології [26].

Також використовують ще таку класифікацію інновацій – на основі ознаки їх ринкової сутності (постійні, переривчасті та підривні). Постійні інновації передбачають покращення наявних товарів, не вносять значних змін у спосіб їх застосування споживачами. Переривчасті інновації пропонують

споживачу товари, рішення про придбання яких споживач приймає зі значними зусиллями. Вони продукують нові вартості, створюють нові ринки.

Щодо даної класифікації зарубіжні практики відмічають такі два зауваження. По-перше, в межах однієї сфери (наприклад, харчової промисловості) доцільно досліджувати тільки постійні та переривчасті інновації. По-друге, застосування даної класифікаційної ознаки можливо лише до продуктових інновацій, в той же час технологічні інновації – проаналізувати майже неможливо.

Розглянемо особливості здійснення оцінки рівня розвитку інноваційної інфраструктури підприємства закордонними практиками. Загалом інноваційна інфраструктура дає можливість суб'єктам господарювання реалізовувати проєкти різного рівня складності. Зазвичай під час проведення оцінки рівня інноваційної інфраструктури зарубіжні практики здійснюють порівняння показників стану різних її елементів з відповідними показниками інноваційних лідерів галузі чи всього національного господарства.

До таких показників відносять [24]:

коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю (Ків);

коефіцієнт персоналу, зайнятого дослідницькою та досвідною діяльністю (Кп);

коефіцієнт майна для дослідницької та досвідної діяльності (Км);

коефіцієнт освоєння нової техніки (Кот);

коефіцієнт впровадження нової продукції (Квп);

коефіцієнт інноваційного зростання (Кіз) та ін.

Розглянемо економічну природу зазначених показників.

Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю (Ків) розраховують як відношення балансової вартості інтелектуальних активів підприємства (патенти на винаходи, корисні моделі та промислові зразки, свідоцтва на товарні знаки та знаки обслуговування, комп’ютерні програми тощо) до балансової вартості всіх необоротних активів. Значення даного показника опосередковано відображає накопичений досвід щодо здійснення інноваційної

діяльності та відображає рівень розвитку потенціалу інтелектуального капіталу. Якщо розглядати значення цього показника для підприємств харчової промисловості, то від 0,1 до 0,15 – підприємство здатне реалізовувати стратегію лідера інноваційної діяльності; від 0,05 до 0,09 – підприємство здатне реалізувати лише стратегію імітатора. Нижчі значення цього коефіцієнта свідчать, що підприємство є інноваційно пасивним [30].

Коефіцієнт персоналу, зайнятого дослідницькою та досвідною діяльністю, (Кп) показує частку персоналу, який здійснює розробку нових продуктів, інженерне проєктування нових процесів, а також дослідження ринків для інноваційної продукції. Якщо значення даного коефіцієнта перевищує 0,2 – підприємство здатне реалізувати стратегію лідера; від 0,15 до 0,19 – підприємство доречно застосовувати стратегію імітатора.

Коефіцієнт майна для дослідницької та досвідної діяльності (Км) показує частку експериментального та дослідницького обладнання у загальній вартості основних виробничих фондів. Його розрахунок дає можливість охарактеризувати таку складову інноваційної інфраструктури як матеріально-технічне оснащення інноваційної діяльності підприємства. Зарубіжні вчені та практики наголошують на доцільності під час його розрахунку врахування вартості відповідного майна, що використовується на умовах оренди (лізингу). Якщо значення даного коефіцієнта вище 0,25 – підприємство здатне реалізовувати стратегію лідера; від 0,2 до 0,24 – підприємству доцільна стратегія імітатора [74].

Коефіцієнт освоєння нової техніки (Кот) демонструє процес оновлення основних виробничих фондів відповідно до темпів науково-технічного прогресу в галузі. Як показує досвід провідних підприємств харчової галузі, своєчасне виведення з обороту обладнання, що має значний фізичний та моральний знос, дає можливість підприємству використовувати стратегію інноваційного лідера. В такій ситуації значення даного коефіцієнту має бути не меншим за 0,35. Якщо значення знаходиться в межах від 0,3 до 0,34 – підприємство є інноваційно активним та дотримується стратегії імітатора.

Коефіцієнт впровадження нової продукції (Квп) показує частку виручки від реалізації нової чи оновленої продукції у загальній виручці підприємства. Беручи до уваги той факт, що підприємство має оновлювати асортимент продукції раз на 3-5 років, значення цього коефіцієнту для такого підприємства-лідера становить не нижче 0,45, для підприємства-імітатора – від 0,4 до 0,44.

Коефіцієнт інноваційного зростання (Кіз) відображає структуру інвестиційних витрат підприємства, насамперед частку витрат на науково-дослідні та навчально-методичні заходи. Рівень технологічного та виробничого зростання визначається витратами на власні та спільні дослідження з розробки інноваційних товарів і технологій, витрат на залучення висококваліфікованих фахівців, навчання персоналу, пов'язаного з інноваційною діяльністю, а також на маркетингові дослідження. Якщо значення даного коефіцієнту складає більше 0,55 від всієї суми інвестиційних витрат – підприємство реалізує стратегію інноваційного лідера; від 0,5 до 0,54 – стратегію імітатора [34].

Узагальнюючи аналіз зазначених коефіцієнтів, доречно відмітити, що інноваційно активні підприємства, які не підпадають в розряд лідерів, можуть реалізовувати лише поліпшуючі інновації, певною мірою диверсифікуючи асортимент пропонованої продукції. Щодо базисних інновацій, то в таких підприємств недостатньо розвинена інноваційна інфраструктура.

Четвертий момент – на провідних підприємствах здійснюється формування декількох альтернативних стратегій інноваційної активності та узгодження їх за ознаками термінів, витрат та виконавців. Для формалізації процедури генерування стратегічних альтернатив на підприємствах харчової промисловості досить розповсюдженим є застосування принципу «тріади»: час, витрати та якість. Під якістю розуміють рівень глибини інновації, тобто вибір між базисною (висока якість) та поліпшуючою (середня якість) інноваціями. Критерію «низька якість» відповідають псевдоінновації. Тоді альтернативні стратегії можуть генеруватися, виходячи з різного порядку пріоритетів часу, якості та витрат [62].

Під час формулювання альтернативних стратегій, інноваційний менеджер фактично приймає рішення на двох рівнях. По-перше, він може розглядати альтернативні варіанти реалізації інноваційних проєктів (коротко- та довготермінові, економні та витратні, високої чи низької якості) за пріоритетним напрямом, при умові, що вони відповідають реальному інноваційному потенціалу підприємства. По-друге, він може прийняти рішення про підвищення або зниження інноваційного потенціалу, що в свою чергу змінить перелік доступних підприємству інноваційних альтернатив.

П’ятий момент – визначення особливостей реалізації інноваційної політики з акцентом на технологічні інновації. Інноваційні проєкти з реалізації технологічних інновацій оцінюються за ознаками важливості, строків реалізації, життєвого циклу, ресурсів, ризиків тощо. Особливу увагу в даному напрямі зарубіжні практики віддають розробці рекомендацій з формування оптимальної структури інноваційного портфелю підприємства харчової промисловості та послідовності їх здійснення [66].

Шостий момент – на провідних підприємствах проводиться оцінка інноваційного потенціалу за ознаками його організаційно-економічного забезпечення. Якщо результати цієї оцінки є високими, то підприємство може здійснювати розробку та реалізацію масштабних інноваційних проєктів. Якщо результати є низькими, то керівництво підприємства здійснює пошук додаткових зовнішніх джерел фінансування, укладає договори на використання зовнішніх елементів інноваційної інфраструктури та інші заходи.

Таким чином, діяльність сучасного підприємства у сфері технологічних інновацій передбачає поєднання зусиль різних підсистем: кадрової, маркетингової, дослідницької, ресурсної та ін. Саме в результаті їх взаємодії створюється та розвивається інноваційний потенціал підприємства. До особливостей управління впровадженням технологічних інновацій на провідних підприємствах відносять наступне:

під час формування та реалізації інноваційної політики найперше проводять аналіз стану наявних інноваційних процесів;

здійснюють ранжування пріоритетних напрямів інноваційної діяльності підприємства;

аналізують інноваційну інфраструктуру підприємства та її зв'язок з інноваційною активністю;

здійснюють формування декількох альтернативних стратегій інноваційної активності та узгоджують їх за ознаками термінів, витрат та виконавців;

визначають особливості реалізації інноваційної політики з акцентом на технологічні інновації;

проводять оцінку інноваційного потенціалу за ознаками його організаційно-економічного забезпечення.

Встановлено, що методи і засоби досягнення поставлених цілей інноваційного розвитку мають охоплювати всі напрями управління впровадження технологічних інновацій на підприємстві та забезпечувати йому найкращу з можливих комбінацій ресурсів часу, якості і витрат.

Підприємствам харчової промисловості доцільно формувати портфель технологічних інновацій, в якому мають оптимально поєднуватися процесні і продуктові, базисні і поліпшуючі інновації. З врахуванням цього, підприємство зможе максимально ефективно використовувати свій інноваційний потенціал, а самі технологічні інновації забезпечуватимуть максимальний ефект.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві. За результатами цього можемо зробити наступні висновки.

1. Сутність технологічних інновацій полягає в тому, що це інновації, які є результатом нових відкриттів, рекомбінації існуючих можливостей (люди, об'єкти, ідеї), що спрямовані на досягнення стратегічно важливих цілей. Ці інновації дають можливість створювати умови формування мережевих

інновацій і мережевої економіки. Їх ядро – креативний потенціал учасників інноваційного процесу.

Сучасний підхід до трактування поняття «технологічні інновації» дає можливість відійти від сформованих серед науковців і практиків стереотипів сприйняття результатів інноваційного процесу переважно у реальному секторі виробництва та зосередити увагу на дослідженні особливостей формування нової моделі розвитку економіки – інноваційно-креативної, оскільки у розвинених країнах основні інновації й інноваційні технологій переміщуються саме у сферу формування креативного сектора економіки, який базується на творчому потенціалі людини та забезпечує його подальший розвиток. Саме такий підхід дає змогу перейти від бізнес-моделі просування інновацій до інтегрованої моделі організації інноваційної діяльності, котра має поєднати ментальні моделі, моделі управління інноваційною діяльністю, бізнес-моделі й технологічні інновації.

2. Управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві дає можливість для керівництва планомірно здійснювати цей процес, а також своєчасно реагувати на виникнення різних проблемних ситуацій.

Встановлено, що процес управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві включає наступні етапи: усвідомлення керівником та працівниками підприємства неминучості змін та визначення цілей для впровадження технологічних інновацій; пошук та аналіз інформації щодо можливих варіантів технологічних інновацій для підприємства; вибір варіанту технологічних інновацій для його впровадження на підприємстві; формулювання завдань та призначення відповідальних за їх виконання; вибір інструментарію реалізації поставлених завдань; впровадження обраних технологічних інновацій, контроль за цим процесом; оцінка результатів від впровадження технологічних інновацій.

На основі аналізу основних етапів процесу управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві, можна виділити основні передумови їх успішної реалізації – це готовність вищого керівництва та працівників до

інноваційної діяльності. Це пов’язано з тим, що успішність інноваційної діяльності передбачає усвідомлення працівниками практичної значущості інновацій не лише на рівні підприємства, а й на особистісному рівні.

3. Розглянуто особливості управління впровадженням технологічних інновацій на провідних підприємствах, а саме:

під час формування та реалізації інноваційної політики найперше проводять аналіз стану наявних інноваційних процесів;

здійснюють ранжування пріоритетних напрямів інноваційної діяльності підприємства;

аналізують інноваційну інфраструктуру підприємства та її зв’язок з інноваційною активністю;

здійснюють формування декількох альтернативних стратегій інноваційної активності та узгоджують їх за ознаками термінів, витрат та виконавців;

визначають особливості реалізації інноваційної політики з акцентом на технологічні інновації;

проводять оцінку інноваційного потенціалу за ознаками його організаційно-економічного забезпечення.

Встановлено, що методи і засоби досягнення поставлених цілей інноваційного розвитку мають охоплювати всі напрями управління впровадження технологічних інновацій на підприємстві та забезпечувати йому найкращу з можливих комбінацій ресурсів часу, якості і витрат.

Підприємствам харчової промисловості доцільно формувати портфель технологічних інновацій, в якому мають оптимально поєднуватися процесні і продуктові, базисні і поліпшуючі інновації. З врахуванням цього, підприємство зможе максимально ефективно використовувати свій інноваційний потенціал, а самі технологічні інновації забезпечуватимуть максимальний ефект.

Далі доцільним є проведення аналізу сучасного стану управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

2.1 Аналіз об’єкта та суб’єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Об’єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботи є один з потужних представників вітчизняної пивоварної галузі, яке має давні традиції пивоваріння, – приватне акціонерне товариство «Фірма Полтавпиво» (ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»). Зареєстрований об’єкт дослідження у м. Полтава, де й знаходяться його виробничі потужності. Юридична адреса товариства: 36008, м. Полтава, вул. Європейська, 160. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має багату історію, яка розпочинається свій лік з 1965 р., коли дані товариство входило до великого концерну «Укрхачпром». У той час ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спеціалізувалося лише на виробництві розливного та пляшкового пива. Після того товариство активно розвивалося та продовжувало функціонувати на теренах України та міста Полтави. Сучасна історія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» розпочалася з 1995 р., коли товариство приватизувало та почали надходити іноземні інвестори, розвиватися виробнича та збутова мережа. Нині ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» поправу є одним з важливих гравців на ринку пивоваріння України, яке реалізовує свою продукцією не лише на внутрішньому ринку, але й частину з них експортує на зовнішні ринки.

Організаційно-правова форма господарювання товариства є приватне акціонерне товариство. Кінцевим бенефіціаром ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є Лавріченко В.М., якою належить 100 % акцій товариства. У табл. 2.1 доречно навести інформаційну карту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Таблиця 2.1 – Інформаційна карта ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво»
2	Скорочена назва підприємства	ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
3	Адреса	36008, м. Полтава, вул. Європейська, 160
4	Код ЄДРПОУ	05518768
5	Дата реєстрації	20.01.1992
6	Директор	Лавріченко Василь Микитович
7	Основний вид діяльності	11.05 Виробництво пива
8	Допоміжні види діяльності	11.03 Виробництво сидру та інших фруктових вин; 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод в пляшках
9	Основний вид продукції	Пиво, безалкогольні напої, сидр та квас
10	Торгові марки	«Полтава», «Rigas», «Ай-Нікола», «Бочкове» та інші
11	Веб-сторінка	http://poltavpivo.com/

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є важливим підприємств Полтавщини, яке створює нові робочі місця, надає можливість студентам отримувати перший досвід роботи, спрямовує інвестиції в соціальний розвиток регіону, сплачує податки до обласного бюджету тощо. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має досвід експорту продукції у такі держави як: Ізраїль, США, Велика Британія та Німеччина. Слід додати, що у подальших планах керівництву ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є експансія на ринки ЄС. Цьому сприяє лояльна політика країн ЄС до вітчизняних підприємств, що надає лояльні можливості для виходу на даний сегмент ринку. Уся продукція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також система управління сертифікована до міжнародних стандартів якості, а саме відповідає ISO 22000:2005 та ISO 9001:2015.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має досить широкий асортимент продукції та спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних напоїв, сидру та квасу. Постійно ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» працює над розширенням ринку продукції, випускає продуктові-новинки. Загалом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

нині пропонує близько 40 видів пива, яке має різний смак, аромат та оригінальність. Суттєвий вплив на діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має сезонність. Оскільки основні обсяги виробництво пива та безалкогольних напоїв припадають на літній період. Відповідно в період зими обсяги виробнцитва пива є незначними. Приміром, квас на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виробляється лише влітку. Тому дохідна база досліджуваного товариства в період зими суттєво скорочується.

Попри те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є й експортером, основні обсяги збуту припадають на Україну. Так, в межах України ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» реалізовує близько 90 % усієї продукції і 10 % припадає на експорт. Основними ринками збуту для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є центральний, східний та південний регіон України. Слід зазначити, що війна та тимчасова окупація окремих регіонів суттєво вдарила по діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Тому ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» довелося оперативно адаптовуватися та збільшувати обсяги постачання за західну Україну. Перспективним є нарощування обсягів експорту за рахунок держав ЄС. Тим більше держави ЄС суттєво підтримують Україну, створюють ліберальні умови для експорту з України продукції. Водночас проблеми для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є порушення традиційних логістичних маршрутів, а також суттєве зростання ціни на паливо.

Збутова мережа ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є досить розвиненою. Товариство продукцію реалізовує в основному через дистриб’юторські компанії, які займаються просування продукції на національні та регіональні ринки. Також продукція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» реалізовується у кафе, ресторанах та барах. Продукція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлена в усіх найбільших супермаркетах України, а також павільйонах, магазинах, пивних пабах тощо. Продукцію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» цінують за високу якість, смак, аромат та високу репутацію товариства в Україні.

Слід зазначити, що ринок пивоваріння в Україні є досить розвиненим, на ньому представлена великі кількість вітчизняних виробників пива та напоїв. До

того ж їм конкуренцію складають й іноземні виробники пива. Наразі пивний ринок України є досить концентрованим, на рис. 2.1 наведено структура вітчизняного ринку пива між основними гравцями.

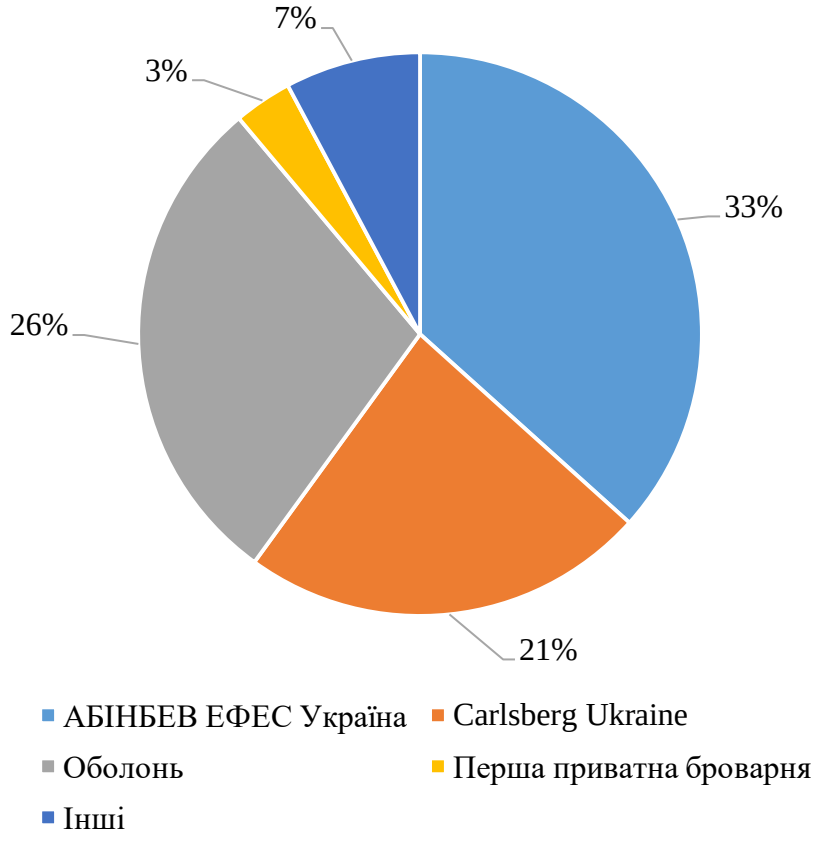


Рисунок 2.1 – Структура вітчизняного ринку пива, %

Як можемо бачити найбільшу частку ринку пива в Україні займає «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна», якій належить близько 33 %, на другому місці за розміром частки ринку знаходиться «Carlsberg Ukraine» з 21 %. На тертій та четвертій позиції розмістилися вітчизняні виробники «Оболонь» та «Перша приватна броварня» з частками 26 % та 3 % відповідно. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» даним лідерам вітчизняного ринку пива суттєво поступається й займає невисоку частку. Тому товариству слід розвиватися та удосконалюватися.

Також при аналізі діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід розглянути організаційну структуру управління, через яку здійснюється взаємодія між структурними відділами, керівниками тощо. Схематично організаційна структура управління товариства наведена на рис. 2.2.

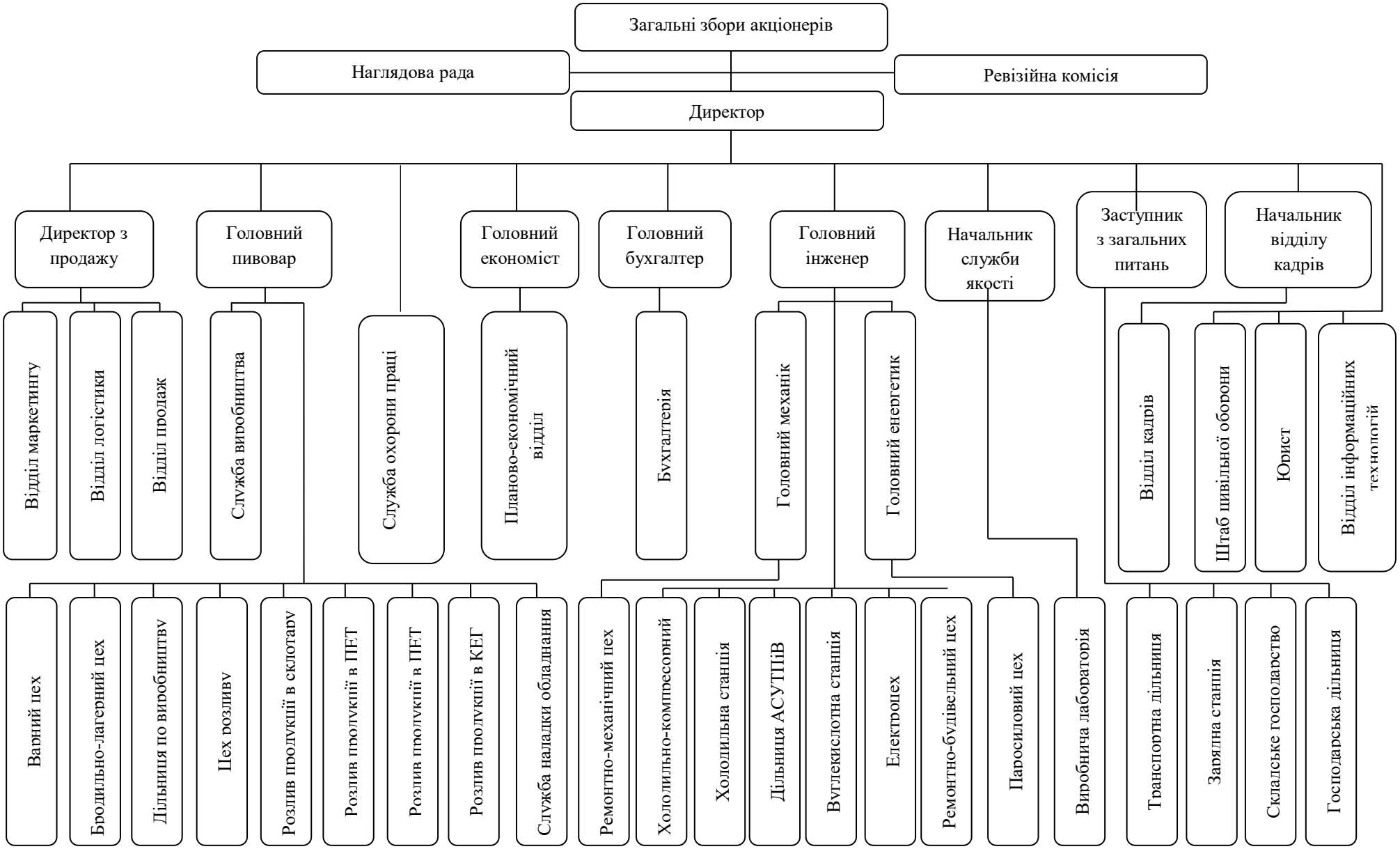


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Наведена організаційна структура управління побудована за лінійно-функціональним принципом. Відповідно до чого лінійні ланки на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» приймають головні управлінські рішення, а функціональні ланки допомагають готувати різні заходи, виконують забезпечують функцію. Зокрема, за рахунок інформаційного забезпечення. Кожен структурний підрозділ на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» підпорядкований одному керівнику, якого виконує основні вказівки та завдання. Така побудова організаційної структури управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечує оперативне прийняття рішень, а також персональну відповідальність керівника за результати діяльності, його зону відповідальності.

Вищим органом управління є загальні збори акціонерів. До компетенції даного органу належить прийняття рішень з стратегічно важливих напрямків діяльності, зокрема: затвердження річного звіту, призначення директора, зміна напрямку діяльності, визначення подальших перспективних планів розвитку тощо. Безпосередньо поточне керівництво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюється директором, основні завдання якого наведена на рис. 2.3.

Рисунок 2.3 – Основні завдання директора ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Також на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створено наглядову раду та ревізійну комісію. Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу управління, виконанням ним своїх повноважень з управління та за загальним ходом діяльності товариства з урахуванням інтересів усіх акціонерів. Наглядова рада здійснює нагляд за такими питаннями, як стратегія та фінансові показники компанії, бізнес-ризики, структура та адміністрування внутрішніх систем управління ризиками та контролю, процедури фінансової звітності та дотримання відповідних законів і нормативних актів. Наглядова рада також приділяє належну увагу питанням сталого розвитку. Ревізійна комісія здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Ці два органи виконують контролюючі функції, за результатами проведеного моніторингу складають звіти та розробляють заходи направлені на усунення виявлених недоліків.

Також на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» організаційна структура управління представлена великою кількістю різноманітних відділів, цехів, дільниць тощо. Кожен структурний відділ виконує свої завдання та функції відповідно до положень, в якому зазначено коло завдань, обов’язків та міра відповідальності.

Одним з важливих ресурсів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є персонал, тому в табл. 2.2 проведемо аналіз загальної структури персоналу товариства.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (п.п.) 2020 р. до:	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	26	9,49	27	9,64	27	9,61	0,12	(0,03)
У тому числі: керівники спеціалісти технічні працівники	 9 16 1	 3,28 5,84 0,37	 9 17 1	 3,21 6,07 0,36	 9 17 1	 3,2 6,05 0,36	 (0,08) 0,21 (0,01)	 (0,01) (0,02) 0
Виробничий персонал	247	90,51	253	90,36	254	90,39	(0,12)	0,03
Разом	273	100	280	100	281	100	х	х

Зазначимо, що на момент проведення дослідження має змогу провести аналіз лише за 2018-2020 рр. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про загальне щорічне зростання за цей період чисельності працівників. За 2018-2020 рр. у загальному чисельність працюючих зросла з 273 осіб до 281 осіб. Це відбувається через розширення виробничої та збутової діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». При цьому основна частка працюючих припадає на виробничий персонал, який займає 90,39 %, а управлінський – 9,61 % у 2021 р. При цьому у 2021 р. В цілому суттєвих змін структура персоналу досліджуваного товариства не зазнавала та має стабільний кадровий ресурс.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створені належні умови для роботи, працівники забезпечені засобами захисту, необхідними виробничими та матеріальними ресурсами для забезпечення виконанням ними своїх основних обов’язків.

Слід зазначити, що подальші перспективи розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» значною мірою визначаються станом зовнішнього середовища. Оскільки його стан є досить турбулентним, додаткових загроз завдає війна, через що практично неможливо здійснювати стратегічне планування. Для аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Зовнішнє середовище	
1	2
Можливості	Загрози
1. Вихід на нові ринки, зокрема ринки країн ЄС	1. Війна в Україні
2. Диверсифікація діяльності за рахунок виробництва нових видів продукції	2. Демографічна криза
3. Участь в міжнародних грантових програмах	3. Міграція населення
4. Підвищення інвестиційної привабливості пивоварної галузі	4. Підвищення вартості на сировину та ресурси
	5. Низький рівень платоспроможності споживачів

Продовження табл. 2.3

1	2
	6. Складність прогнозування стану зовнішнього середовища та його висока непередбачуваність
	7. Банкрутство окремих партнерів
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент продукції ринку	1. Застаріла матеріально-технічна база
2. Високий імідж підприємства на внутрішньому р	2. Наявність відходів у процесі виробництва
3. Досвід експортера	3. Залежність від сезонності
4. Уся продукція сертифікована до міжнародних стандартів якості ISO	4. Низький рівень інноваційно-інвестиційного розвитку
5. Розвинена збутова мережа в межах України	5. Нестача сучасних технологій виробництва
6. Висока довіра споживачів до продукції	
7. Використання лише натуральних інгредієнтів	
8. Висока якість продукції	
9. Висока кваліфікація персоналу	

З наведеного аналізу можемо зробити висновки про те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має велику кількість сильних сторін. Водночас поряд з ними у внутрішньому середовищі товариства існують й слабкі сторони, які не дозволяють повноцінно конкурувати з ведучими пивоварними підприємствами України. Так само і в зовнішньому середовищі товариства є як можливості, зокрема експансія на ринки ЄС, так і загрози. Основними загрозами на сучасному етапі є війна в Україні, яка завдає суттєвих збитків усім сферам народного господарства, національній економіці тощо. У табл. 2.4 підсумовуючи результати SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» складемо матрицю.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+9=13	4+5=9
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
7+9=16	7+5=12

На основі вищенаведеної таблиці можемо зробити висновок про те, що для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характерним є вибір стратегії обмеженого зростання. Це обумовлено наявністю значної кількості загроз в зовнішньому середовищі, а також переважанням сильних сторін у внутрішньому середовищі. Якщо провести детальний аналіз та оцінити раціонально ситуацію, то можна стверджувати що подальший стан розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повністю залежить від воєнної ситуації в країні. Водночас діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має стратегічно важливе значення для національної економіки та обласного бюджету, оскільки товариство своєчасно сплачує податки, бере активну участь в соціальному розвитку регіону.

Таким чином, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одним з підприємств пивоварної галузі України, яке розташоване на території Полтави. Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є лінійно-функціональною, вищим органом управління є загальні збори акціонерів, а виконавчим органом – директор. Чисельність персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» постійно збільшується з 273 осіб до 281 осіб. Збільшення чисельності працюючих відбулося на фоні розширення виробничої та збутової діяльності. Основним видом продукції, яке ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виробляє та реалізовує є пиво, напої та квас. Діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є значно залежною від сезонності. За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що основні загрози ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пов’язані з війною в країні.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», як власне й усі підприємства України, функціонують в досить складних та непередбачуваних умовах. Так, нині в Україні триває війна, яка породжує загальне політико-економічну кризу,

ставить під загрозу територіальну цілісність країни, призводить до зниження інфраструктури, демографічної кризи, вимушеній міграції населення, підвищенням вартості усіх видів сировини тощо. Зважаючи на такі умови ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно систематично здійснювати фінансово-економічний аналіз результатів своєї господарської діяльності. Це дозволяє своєчасно виявляти можливі кризи та оперативно вживати заходи направлені на їх усунення.

Доцільно на основі фінансової звітності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності товариства. Такий аналіз проведемо в динаміці за три роки, а саме 2018-2020 рр. Слід зазначити, що доцільніше такий би аналіз проводити за 2021 р., але з урахуванням воєнного стану на момент проведення дослідження ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не опублікувало офіційні фінансові звіти за минулий рік. Це обумовлено рішенням уряду, який дозволяє не звітувати в період воєнного стану про результати фінансово-господарської діяльності.

У табл. 2.5 наведено фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

Провівши їх аналіз можемо зробити висновок про те, що середня вартість сукупного капіталу, як і середня вартість власного капіталу мають стрімку динаміку щодо зростання. Зокрема, розмір першого показник у 2020 р. складає 252647 тис. грн., що на 47,52 % та 38,66 % вище за попередні два роки відповідно. Середня вартість капіталу в 2020 р. становить 197207,5 тис. грн., що на 99,11 % більше за 2018 р. та на 61,31 % більше від 2019 р. Зростання вартості сукупного та власного капіталу в динаміці вказує на позитивні зміни та свідчить про розширення виробничо-господарської бази ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Сукупний капітал ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зростає за рахунок збільшення вартості необоротних та оборотних активів. Своєю чергою власний капітал зростає завдяки збільшення розміру нерозподіленого прибутку, що тим самим сприяє підвищенню фінансової незалежності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
						Третій до першого		Третій до другого	
			2018	2019	2020	Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100-100	9=6-5	10=6/5*100-100
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	171256,5	182210	252647	81390,50	47,52	70437,00	38,66
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	99044,5	122255	197207,5	98163,00	99,11	74952,5	61,31
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	74029	71579,5	125448	51419,00	69,46	53868,50	75,26
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	1209	718,5	1552,5	343,50	28,41	834,00	116,08
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	171256,5	109906,5	125396,5	(45860,00)	(26,78)	15490,00	14,09
2.4.Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1-ПВ	273	280	281	8,00	2,93	1,00	0,36
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	Форма 2	293278	323013	311784	18506,00	6,31	(11229,00)	(3,48)
3.2. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2	278876	292402	278437	-439,00	-0,16	-13965,00	-4,78

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Форма 1-ПВ	32154,2	39619,4	39632,8	7478,60	23,26	13,4	0,03
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	9998,2	12319,5	11795,5	1797,30	17,98	(524,00)	(4,25)
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	78 639	101709	107163	28524,00	36,27	5454,00	5,36
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	24637	40178	44443	19806,00	80,39	4265,00	10,62
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	20328	37514	42141	21813,00	107,31	4627,00	12,33
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	16628	29718	31819	15191,00	91,36	2101,00	7,07
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	3.2 / п.2.4	1168,76	1136,93	1132,23	(36,53)	(3,13)	(4,70)	(0,41)
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,64	0,67	0,69	0,05	7,81	0,02	2,99

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		Сума введених нових ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ кін.р. (форма 1)	0,36	0,41	0,41	0,05	13,89	0	0
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		Сума вибулих ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ поч.р. (форма 1)	0,38	0,46	0,46	0,08	21,05	0	0
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	4,31	4,45	2,54	(1,77)	(41,07)	(1,91)	(42,92)
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	1,71	2,94	2,49	0,78	45,61	(0,45)	(15,31)
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	210,53	122,45	144,58	(65,95)	(31,33)	22,13	18,07
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,46	0,56	0,42	(0,04)	(8,70)	(0,14)	(25,00)
5.9. Операційні витрати на 1грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	(111,06)	(112,09)	(88,52)	22,54	(20,30)	23,57	(21,03)
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	11,87	20,59	16,68	4,81	Х	(3,91)	Х
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	16,79	24,31	16,13	(0,66)	Х	(8,18)	Х
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	(8,75)	(13,63)	(15,78)	(7,03)	Х	(2,15)	Х

Згідно наведених даних ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2020 р. провело активну роботу по оновленню матеріально-технічної бази. Завдяки цьому вартість основних засобів у 2020 р. склала 125448 тис. грн., що на 51419 тис. грн. або 69,46 % більше від 2018 р. та на 53868,5 тис. грн. або 75,26 % більше від 2019 р. У 2020 р. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» провело аудит виробничого обладнання, за результатами чого провело активну його модернізацію та ремонт. Також у 2020 р. впроваджено нові розливні системи італійського виробництва.

Середня вартість нематеріальних активів у 2020 р. склала 1552,5 тис. грн. Зазначимо, що нематеріальних активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» належать торгові марки, які запатентовані та належать досліджуваному товаристві.

Розмір чистого доходу від реалізації продукції у 2020 р. складає 311784 тис. грн., що на 18506 тис.грн. більше від 2018 р., але у той же час на 11229 тис. грн. менше від 2019 р. Слід зазначити, що у 2020 р. на звичні обсяги реалізації продукції негативно вплинула пандемії Covid-19, через що скоротилися обсяги реалізації пива та напоїв. Зокрема, продукція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» широко представлена в ресторанах та барах. Через пандемію діяльність цих закладів була обмеженою, що й вплинуло на скорочення обсягів реалізації продукції товариства. На рис. 2.4 наведено динаміку чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

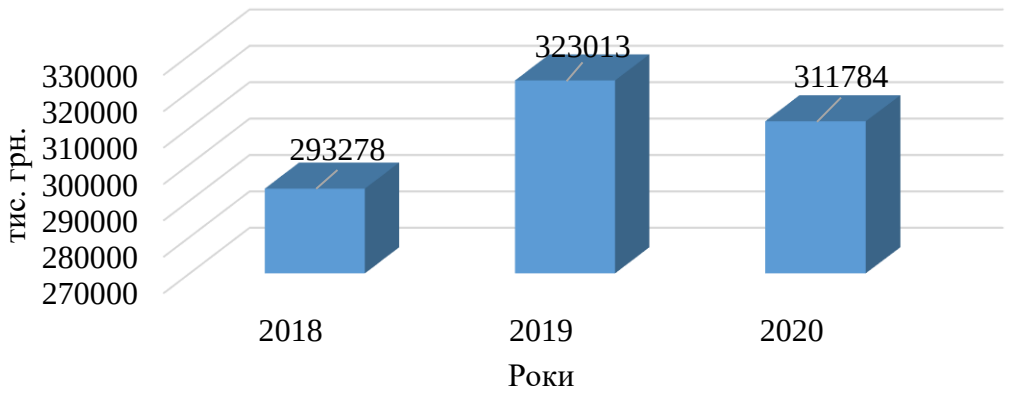


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021 рр.

Діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» по виробництву пива є досить витратною, оскільки вимагає споживання різних ресурсів. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вагомою проблемою є високі операційні витрати, які у 2020 р. вдалося дещо скоротити. У 2020 р. операційні витрати склали 278437 тис. грн., що на 13965 тис. грн. менше від попереднього року. При цьому слід враховувати, що зменшення операційних витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відбулося на фоні скорочення обсягів реалізації продукції.

Через нестабільну ситуацію з обсягами реалізації продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2020 р. вдалося до скорочення середньомісячної заробітної плати, яка склала 11795,5 грн., що на 4,25 % менше від попереднього року.

Кінцевим результатом діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є чистйи прибуток, динаміка якого наведена на рис. 2.5.

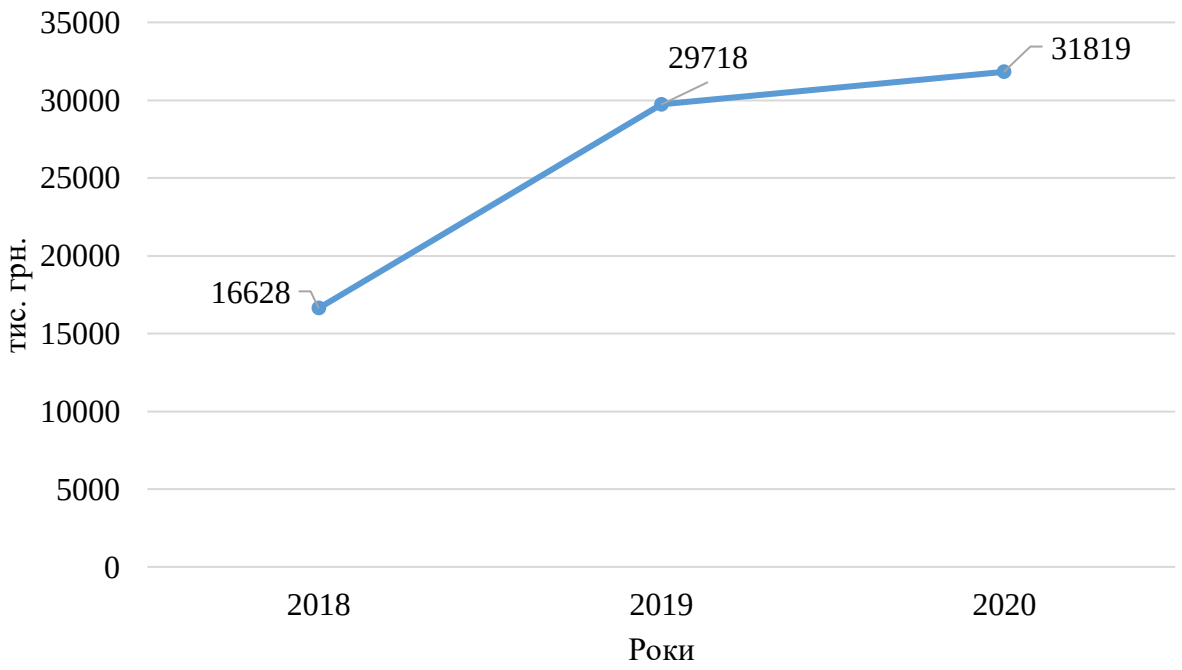


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

З наведених результатів можемо зробити висновок про те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є прибутковим та отримує стабільні прибутки за аналізований період. Розмір чистого прибутку щорічно збільшується з 16628

тис. грн. у 2018 р. до 31819 тис. грн. на кінець 2020 р. Тому загалом можемо зробити висновок, що ефективність функціонування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» підвищується.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» існують проблеми з продуктивністю праці, оскільки її рівень протягом 2018-2020 рр. зменшується з 1168,76 тис. грн./особу до 1132,23 тис.грн./особу. Зниження рівня продуктивності праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може свідчить про погіршення умов праці, зниження матеріальної зацікавленості працівників. У табл. 2.6 наведемо аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) звітного періоду до	
				2018 р.	2019 р.
1. Коефіцієнт автономії (≥ 0,5)	0,62	0,72	0,82	0,20	0,10
2.Коефіцієнт концентрації залученого капіталу (< 0,5)	0,38	0,31	0,30	(0,08)	(0,02)
3.Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	1,61	1,39	1,22	(0,39)	(0,17)
4. Коефіцієнт фінансування (> 1)	1,63	2,08	4,75	3,12	2,67
5. Коефіцієнт заборгованості (< 1)	0,61	0,39	0,14	(0,47)	(0,25)
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,00	0,01	0,08	0,08	0,07
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів (> 0,8)	0,68	1,46	2,06	1,38	0,60
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів (≥ 0,5)	0,35	0,55	0,57	0,22	0,02
9. Коефіцієнт маневреності (> 0,5)	0,32	0,48	0,29	(0,03)	(0,18)
10. Коефіцієнт короткострокової Заборгованості	0,99	0,98	0,63	(0,36)	(0,35)

В цілому ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має досить високу фінансову стійкість, що свідчить про його високу фінансову стабільність. Коефіцієнт

автономії протягом 2018-2020 рр. має щорічний приріст у 0,1 та відповідає нормативному значенню. У 2020 р. коефіцієнт автономії склав 0,82, тобто в структурі джерел фінансування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» власний капітал складає 82 % при нормативному значенні мінімум 50 %. На рис. 2.6 графічно наведена динаміка фінансової автономії товариства.

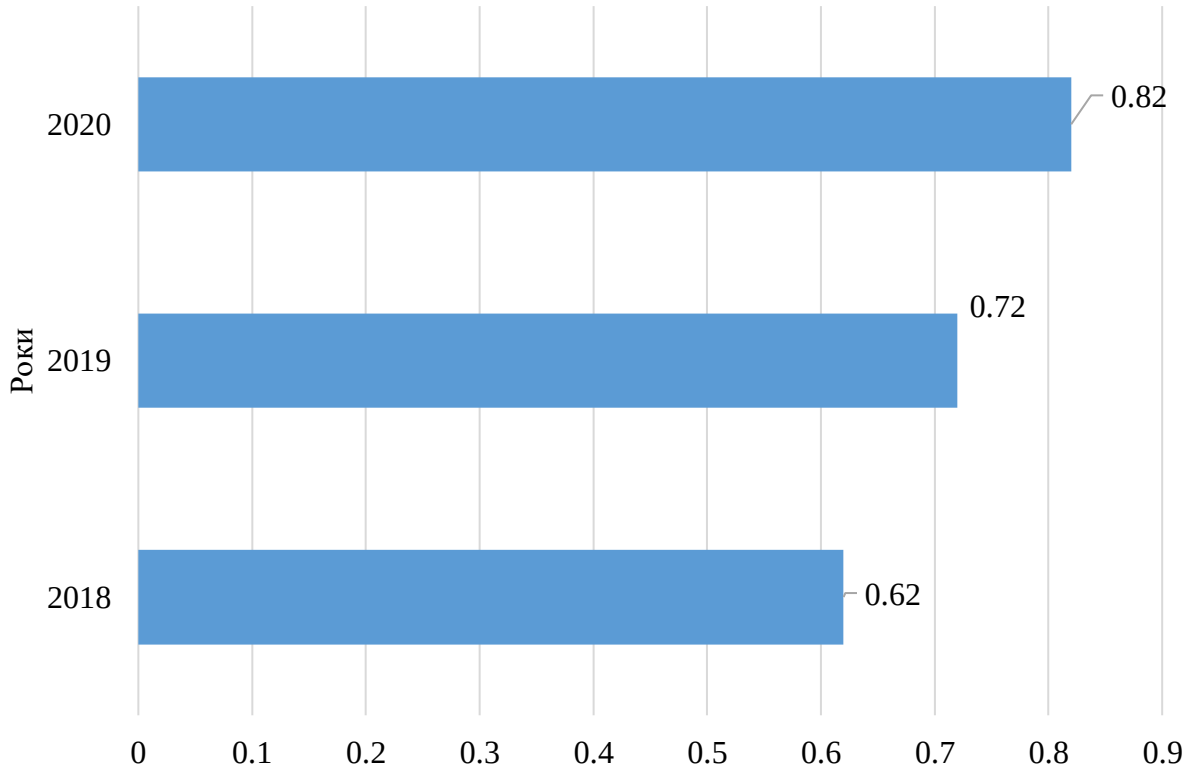


Рисунок 2.6 – Динаміка фінансової автономії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

При цьому коефіцієнт концентрації залученого капіталу має тенденцію щодо зниження. Відповідно зменшується частка позикового капіталу в джерелах фінансування діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Товариство зменшує свою залежність від позикового капіталу. У табл. 2.7 наведемо аналіз показників платоспроможності досліджуваного товариства.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) звітного періоду до	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт покриття	1,54	2,21	3,65	2,11	1,43
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,74	1,38	2,64	1,90	1,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,29	0,69	1,51	1,22	0,82

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є платоспроможним підприємством та має досить ліквідний баланс. Зокрема, коефіцієнт покриття у 2020 р. складає 3,65, що на 2,11 та 1,43 вище від 2018-2019 рр. Такі високі значення коефіцієнта покриття свідчить про те, що за потреби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може негайно покрити за рахунок оборотних активів усю поточну заборгованість. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має також позитивну динаміку до зростання з 0,29 до 1,51 за 2018-2020 рр. На рис. 2.7 наведено динаміку коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

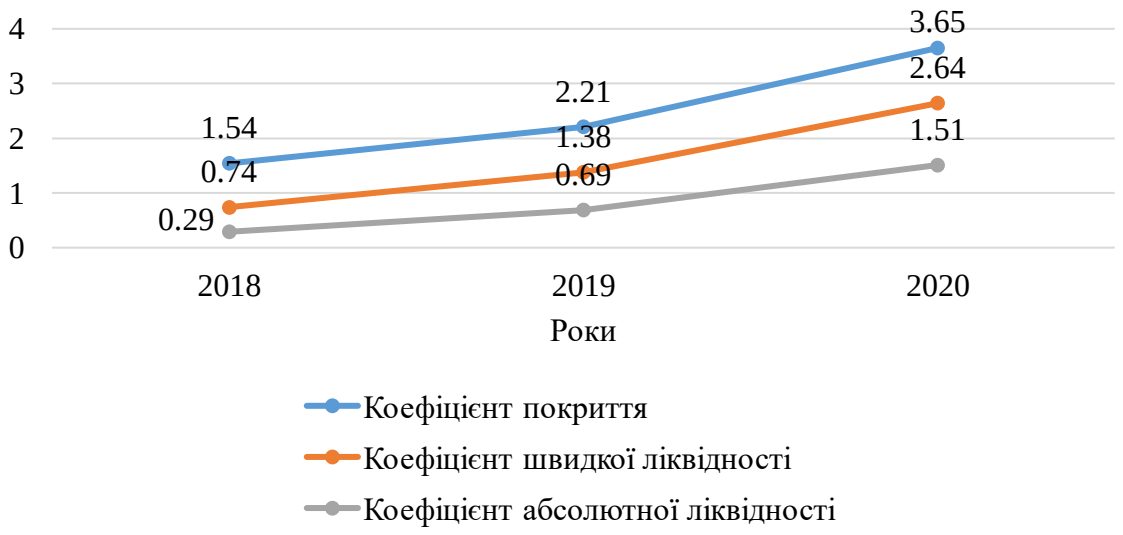


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

Загалом рівень платоспроможності та ліквідності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2018-2020 рр. зростає, що є позитивним та впливає на покращення ділової репутації товариства. На сам кінець у табл. 2.8

проведемо аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018- 2020 рр.

Таблиця 2.8 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018- 2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1.Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	34749	65154	74760
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів– Н2	35240	66068	95747
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	54437	84461	103312
4. Запаси – Н4	50889	44504	36281
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	(16140)	20650	38479
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	(15649)	21564	59466
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	3548	39957	67031

Наведені розрахунки вказують на те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має високу фінансову стійкість. При чому протягом 2019-2020 рр. для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характерний тип абсолютної фінансової стійкості. Тоді, як у 2018 р. фінансовий стан ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відповідав нестабільному фінансовому стані. Позитивно на поліпшення фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вплинуло нарощування розміру власного капіталу.

Таким чином, проведені результати вказують на те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснює прибуткову та рентабельність діяльність. Незважаючи на пандемію Covid-19 ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2020 р. зумів отримати розмір чистого прибутку в розмірі 31819 тис. грн., що майже

вдвічі більше від 2018 р. Фінансовий стан ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є стабільним, розмір власного капіталу щорічно зростає, платоспроможність досліджуваного товариства також знаходиться на високу рівні. Коефіцієнт фінансової автономії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» складає 0,82. З проблемних зон можна виділити проблеми у виробничо-збутовій діяльності через залальне зменшення обсягів реалізації продукції, а також застарілу матеріально-технічну базу.

У наступному підрозділі проведемо аналіз процесу управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

2.3 Аналіз процесу управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснює виробничу діяльність по виробництву пива, напоїв, квасу, сидру. Ця діяльність потребує використання сучасних технологій, які дозволяють переробляти вхідну сировину, здійснювати фільтрування напоїв, розлив, упаковування тощо. Від забезпеченості сучасними технологіями залежить продуктивність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», якість виробленої продукції, раціональне використання ресурсів тощо. Тому для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» великого значення має забезпеченість та впровадження технологічних інновацій. Від цього прямо залежить результативність виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

У процесі аналізу діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та його організаційної структури управління виявлено, що окремої штатної одиниці або структурного підрозділу, у компетенцію якого входило управління інноваційною діяльністю не передбачено. Відповідно за впровадження інновацій, зокрема технологічних інновацій, відповідає лише той керівник структурного підрозділу, якого стосується та чи інша інновація.

Процес управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» побудований таким чином, що кожен структурний підрозділ має змогу висунути власні пропозиції щодо впровадження певної інновації. Керівник відповідного підрозділу ці пропозиції доводить до відома вищого керівництва, де колективно більш детально уже обговорюються вони, визначається доцільність впровадження, обираються найбільш перспективні ідеї та розробляється проєкт про їх впровадження. На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є визначено коло осіб (рис. 2.8), які ухвалюють кінцеві рішення щодо впровадження тієї чи іншої технологічної інновації.

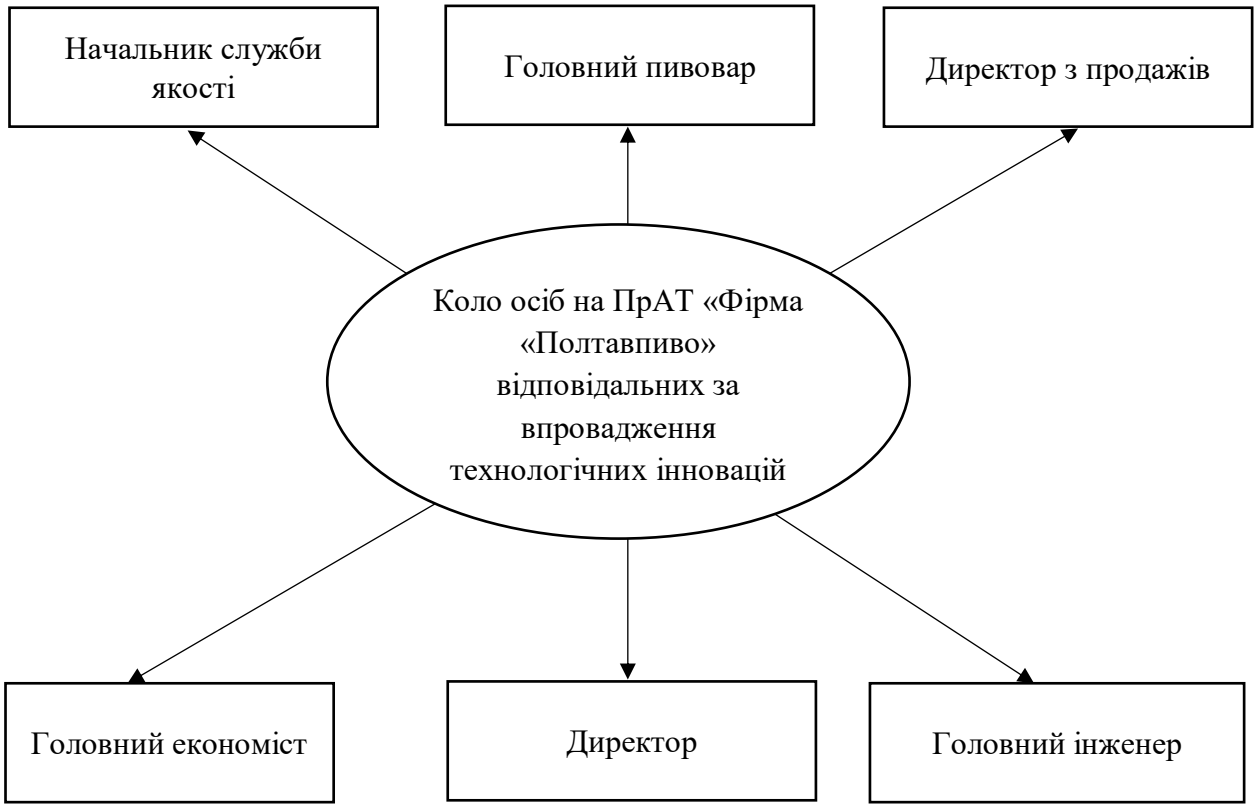


Рисунок 2.8 – Коло осіб на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відповідальних за впровадження технологічних інновацій

Склад учасників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відповідальних за впровадження технологічних інновацій є незмінним. Усі рішення у цій частині приймаються колективно шляхом детального обговорення варіантів впровадження технологічних інновацій. До розробки самих пропозицій щодо

інновацій залучений весь трудовий колектив, які їх передають через керівників структурних підрозділів.

У процесі обговорення приймається рішення щодо впровадження певної технологічної інновації, розробляють концепцію інноваційного проєкту, визначаються відповідальних осіб, джерела фінансування тощо. Важливого значення у даному процесі відіграє головний економіст, який проводить економічне обґрунтування інноваційного проєкту. Тому фактично результати його розрахунків є основою для прийняття кінцевого рішення щодо впровадження інноваційного проєкту. На рис. 2.9 можемо визначити основні цілі впровадження технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

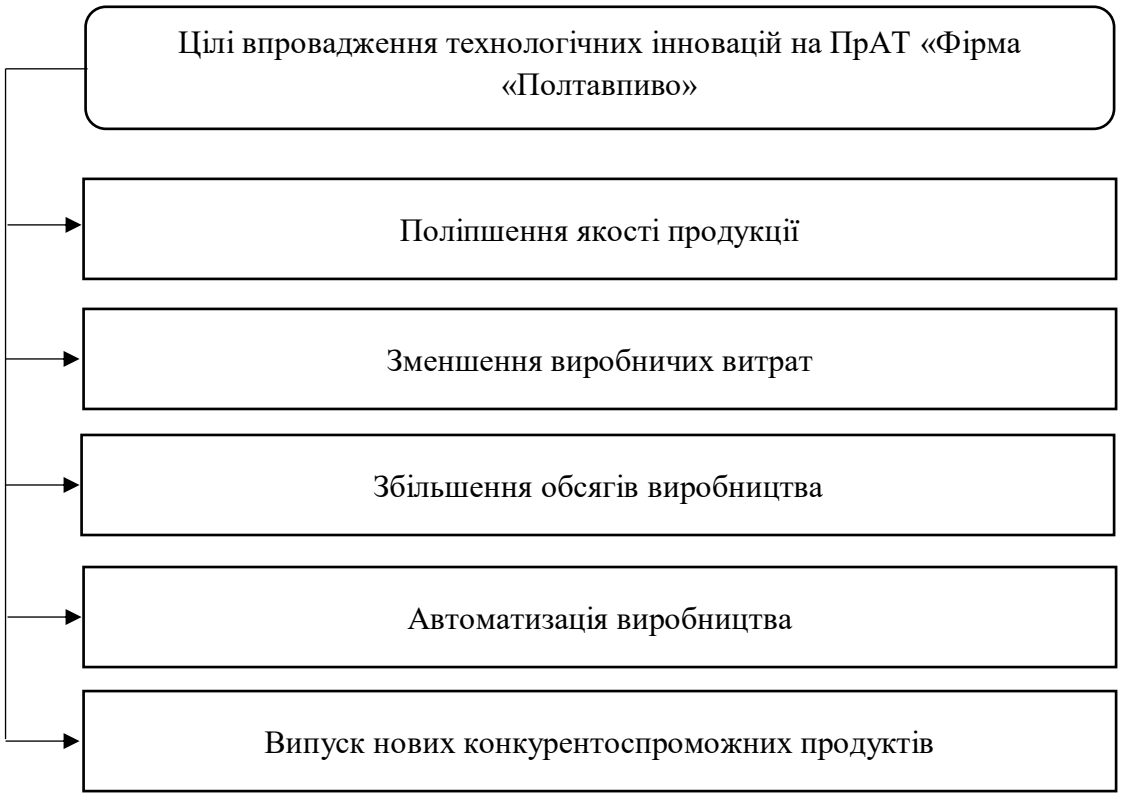


Рисунок 2.9 – Цілі впровадження технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Безпосередньо процес щодо пошуку перспективних ідей інноваційних проєктів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюється практично безперервно. Водночас впровадження технологічних інновацій уповільнюється через наступні причини:

високий рівень невизначеності та існування ризику не виправдання очікуваних результатів;

нестача фінансових ресурсів для впровадження технологічних інновацій;

низький рівень кваліфікації окремих працівників, що не дозволяє у повній мірі використовувати можливості технологічних інновацій;

недостатнє інформаційне забезпечення, що не дозволяє ухвалювати ефективні рішення у частині управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Це основні чотири причини, які гальмують на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» процеси впровадження інновацій. Як наслідок на досліджуваному товаристві доволі часто відмовляються від впровадження ризикових інноваційних проєктів, які вимагають значних фінансових ресурсів. Оскільки керівництво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» боїться понести додаткові ризики. Така ситуація не дозволяє повноцінно ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» перейти на інноваційну основу розвитку та безперебійно впроваджувати технологічні інновації. З однієї сторони це захищає від ризиків, але й не дозволяє використати усі переваги від впровадження технологічних інновацій.

Для того, щоб більш детальніше проаналізувати процес управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно розглянути етапи виробництва. Оскільки технологічні інновації товариство впроваджує саме в сферу виробництва. В основі рецептури пива, яке виробляється на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», лежить природний спосіб бродіння, використання якісних натуральних інгредієнтів. Особливу гармонію нашому пиву надає місцева м’яка артезіанська вода, видобута з власних свердловин.

Процес виробництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» складається з 4 основних етапів: приготування солоду, кип’ятіння сусла, бродіння, а також фільтрація та розлив. На рис. 2.10 наведено етапи процесу виробництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

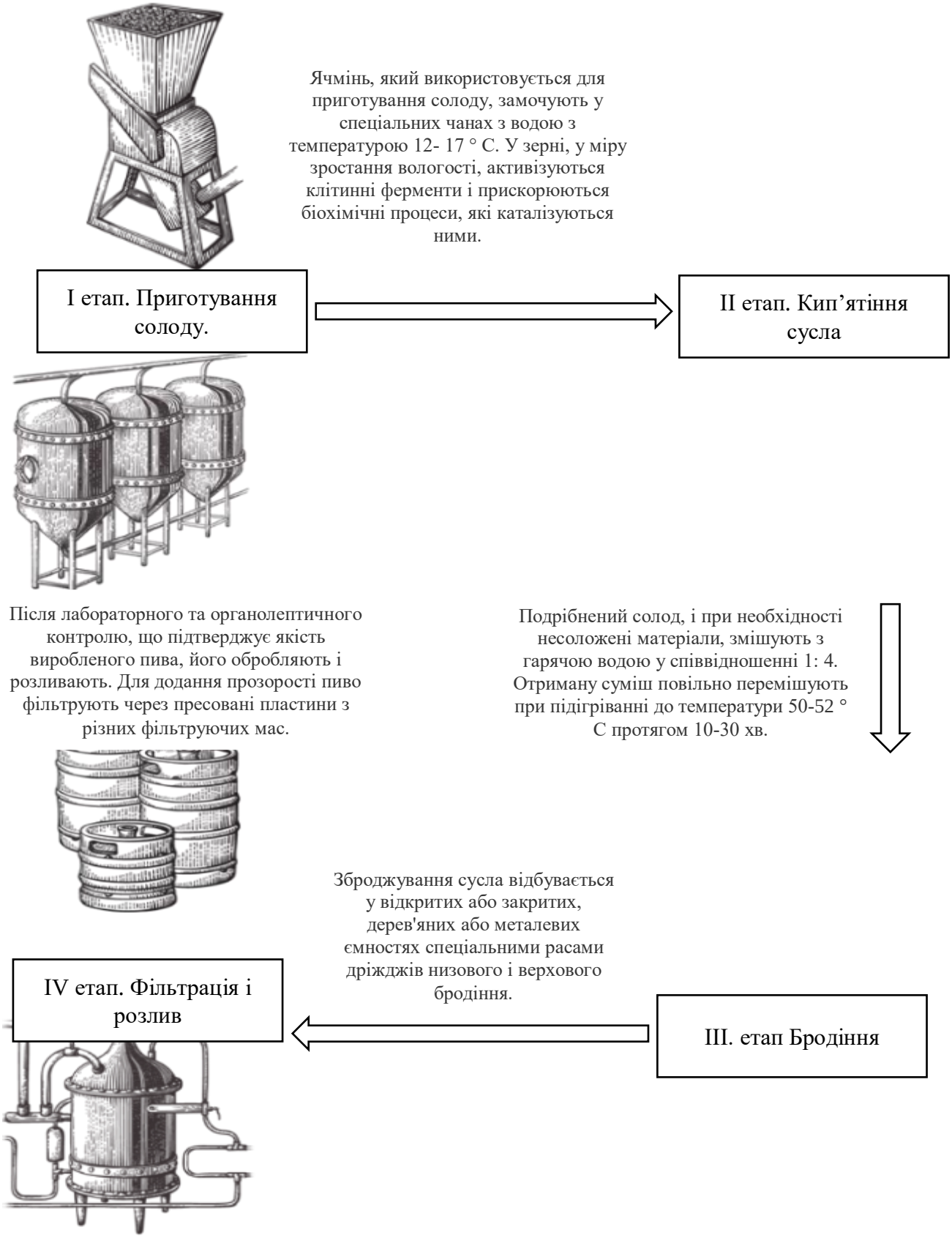


Рисунок 2.10 – Етапи процесу виробництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Кожен етап процесу виробництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає використання різноманітних технологій, а саме: варницю, виробничі лінії, фільтри для фільтрації пива, лабораторія, системи обробки солоду, машинно-пивоварні машини, охолоджувальні сусла, системи управління водними ресурсами, змішувально-гомогенізуючі резервуари тощо. Відповідно від забезпеченості усіма цими технологіями залежить результативність виробничого процесу, обсяги виробництва, якість кінцевої продукції, раціональність використання ресурсів тощо. На рис. 2.11 можемо навести зображення окремих технологій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Рисунок 2.11 – Окремі технології, які використовуються на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впровадження технологічних інновацій здійснюється за умови виявлення проблем або резервів щодо підвищення ефективності окремих виробничих процесів. Наприклад, головний пивовар бачить, що обсяги виробництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» знижуються відповідно він доводить до вищого керівництва інформацію про потребу у впровадженні технологічних інновацій. Начальник служби якості у процесі аналізу виявив про збільшення обсягів продукції, яка не відповідає встановленим нормам якості, відповідно він займається пошуком рішень, які дозволять вирішити дану проблему. Як правило усі рішення стосуються впровадження певних технологічних інновацій.

Для підведення підсумків щодо стану процесу управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у табл. 2.9 наведено розрахунки оцінки матеріально-технічної бази товариства.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників оцінки матеріально-технічної бази ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення 2020 р. від:	
				2018 р.	2019 р.
Фондовіддача	4,31	4,45	2,54	-1,77	-1,91
Коефіцієнт зносу основних фондів	0,64	0,67	0,69	0,05	0,02
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,36	0,41	0,41	0,05	0
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,38	0,46	0,46	0,08	0
Фондорентабельність	0,22	0,42	0,25	0,03	-0,17
Коефіцієнт фондоємності інноваційної діяльності	0,12	0,15	0,188	0,068	0,038
Коефіцієнт оновлення продукції	0,15	0,18	0,28	0,13	0,1

Показник фондовіддачі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2018-2020 рр. знижується, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів на товариства. У 2020 р. фондовіддача складала 2,54, що на 1,77 та 1,91 менше за 2018-2019 рр. відповідно. Тому можемо зробити висновок, що основні засоби на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовуються не повноцінно та вимагає змін.

Також для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» великою проблемою є високий знос основних засобів, який зростає. Так, у 2020 р. знос складав 69 %, що на 5 % та 2 % більше за 2018-2019 рр. відповідно. Відтак, на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» велика частка основних засобів є непридатними для використання у виробничому процесі. На рис. 2.12 наведемо динаміку коефіцієнту зносу основних засобів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

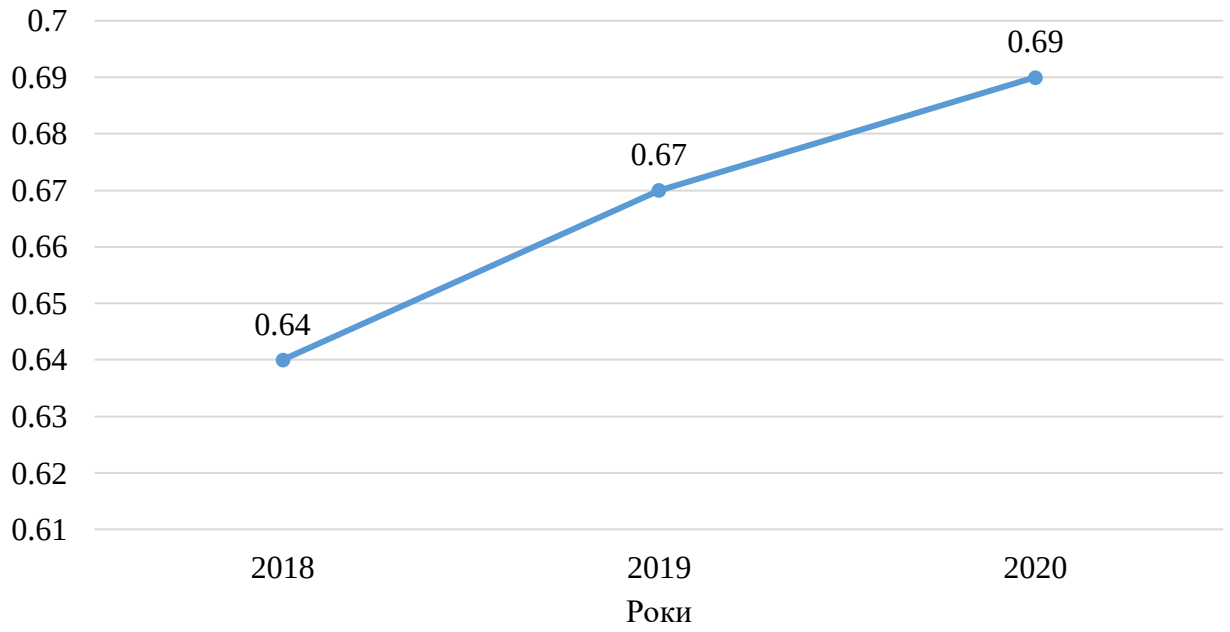


Рисунок 2.12 – Динаміка коефіцієнту зносу основних засобів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2018-2020 рр.

Також негативним є фондорентабельність, яка за у 2020 р. складала 0,25, що на 0,03 більше за 2018 р., але на 0,17 менше від 2019 р. Це свідчить

про те, що одиниця основних засобів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» почала приносити менше прибутку.

З позитивних тенденцій слід виділити зростання коефіцієнту оновлення основних засобів з 0,36 у 2018 р. до 0,41 у 2019-2020 рр. Відповідно зростає частка оновлених основних засобів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Водночас на даний час цього недостатньо, оскільки це дозволяє оновити усю застарілу матеріально-технічну базу.

Таким чином, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2018-2020 рр. проводить діяльність по впровадженню різноманітних технологічних інновацій. Кінцеві рішення щодо впровадження тієї чи іншої технологічної інновації на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» приймає вище керівництво, яке зважує усі плюси та мінуси. Серед головних гальмівних факторів даного процесу є нестача фінансових ресурсів, а також високий рівень невизначеності зовнішнього середовища. Проведений аналіз показав, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у свою діяльність постійно впроваджує інновації, але наявні темпи не дозволяють повністю назвати товариство інноваційно активним. Так, попри впровадження окремих технологічних інновацій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має доволі високий коефіцієнт зносу, який у 2020 р. складає 0,69. З позитивного слід відзначити зростання коефіцієнту оновлення продукції, який у 2020 р. складає 0,28. Тобто товариство постійно працює над розширення асортименту та випускає продуктові новинки. Водночас для подальшого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потребує удосконалення процесу управління впровадженням технологічних інновацій на товаристві. Оскільки це дозволить впроваджувати більшу кількість технологічних інновацій з більшою ефективністю. Це своєю чергою сприятиме покращенню виробничих та фінансових показників.

Тому далі доречним є розробка конкретних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз сучасного стану процесу управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». За результатами цього можемо зробити наступні висновки.

1. Проведено аналіз об’єкта та суб’єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке є одним з підприємств пивоварної галузі України, яке розташоване на території Полтави. Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є лінійно-функціональною, вищим органом управління є загальні збори акціонерів, а виконавчим органом – директор. Чисельність персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» постійно збільшується з 273 осіб до 281 осіб. Збільшення чисельності працюючих відбулося на фоні розширення виробничої та збутової діяльності. Основним видом продукції, яке ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виробляє та реалізовує є пиво, напої та квас. Діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є значно залежною від сезонності. За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що основні загрози ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пов’язані з війною в країні.

2. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Проведені результати вказують на те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснює прибуткову та рентабельність діяльність. Незважаючи на пандемію Covid-19 ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2020 р. зумів отримати розмір чистого прибутку в розмірі 31819 тис. грн., що майже вдвічі більше від 2018 р. Фінансовий стан ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є стабільним, розмір власного капіталу щорічно зростає, платоспроможність досліджуваного товариства також знаходиться на високу рівні. Коефіцієнт фінансової автономії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» складає 0,82. З проблемних зон можна виділити проблеми у виробничо-збутовій

діяльності через залальне зменшення обсягів реалізації продукції, а також застарілу матеріально-технічну базу.

3. Проаналізовано процес управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Встановлено, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2018-2020 рр. проводить діяльність по впровадженню різноманітних технологічних інновацій. Кінцеві рішення щодо впровадження тієї чи іншої технологічної інновації на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» приймає вище керівництво, яке зважує усі плюси та мінуси. Серед головних гальмівних факторів даного процесу є нестача фінансових ресурсів, а також високий рівень невизначеності зовнішнього середовища. Проведений аналіз показав, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у свою діяльність постійно впроваджує інновації, але наявні темпи не дозволяють повністю назвати товариство інноваційно активним. Так, попри впровадження окремих технологічних інновацій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має доволі високий коефіцієнт зносу, який у 2020 р. складає 0,69. З позитивного слід відзначити зростання коефіцієнту оновлення продукції, який у 2020 р. складає 0,28. Тобто товариство постійно працює над розширення асортименту та випускає продуктові новинки. Водночас для подальшого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потребує удосконалення процесу управління впровадженням технологічних інновацій на товаристві.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1. Напрями удосконалення процесу управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

У процесі аналізу встановлено, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у свою діяльність залучає різні інновації, зокрема впроваджує і технологічні інновацій. Водночас на разі вище керівництво досліджуваного товариства орієнтується на впровадження здебільшого продуктових інновацій. Наявні темпи впровадження технологічних інновацій не дозволяють повністю оновити всю необхідну матеріально-технічну базу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Здебільшого основним гальмівним фактором до стримування впровадження технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є високі ризики та відповідно страх втрати інвестовані кошти.

В умовах сьогодення та наявності значної кількості зношеного обладнання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потребує впровадження технологічних інновацій. Тому вважаємо, що з огляду на наявний потенціал ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід у першу чергу перейти до активної стратегії управління впровадженням технологічних інновацій. Під нею розуміється систематичну, безперервну діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» щодо пошуку ідей, а також впровадження технологічних інновацій.

Активна інноваційна стратегія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» буде орієнтованою на:

систематичне впровадження останніх досягнень науково-технічного прогресу;

пошук перспективних ідей для розробки на їх основі інноваційних проєктів;

проведення широкомасштабної технологічної модернізації матеріально-технічної бази товариства;

підвищення конкурентоспроможності продукції товариства за рахунок суттєвого удосконалення її якісних характеристик;

забезпечення раціонального використання усіх видів ресурсів, зокрема економного споживання енергоресурсів.

Останнє особливо важливим є в умовах воєнного стану та можливої енергетичної кризи. Тому забезпечення раціонального споживання енергоресурсів буде мати важливе значення не лише для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», але й для національної безпеки. Також в питаннях забезпечення інноваційного розвитку вітчизняних підприємств проактивну позицію займають різноманітні міжнародні фінансові організації. Тому при реалізації інноваційних проєктів, що стосується впровадження технологічних інновацій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може брати участь в різних грантових програмах. Вони дозволяють вітчизняним підприємствам отримати фінансові ресурси для реалізації інноваційних проєктів. Тому хоч сучасне бізнес-середовище вітчизняних підприємств містить велику кількість ризиків, але й існують можливості, які необхідно використовувати. Без активного впровадження технологічних інновацій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не зможе успішно конкурувати з основними гравцями на вітчизняному пивному ринку.

Активна інноваційна стратегія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» полягає в необхідності забезпечення активного безперервного розвитку та високого рівня потенціалу інноваційно-технологічного розвитку товариства незалежно від фази його життєвого циклу та мінливості зовнішнього середовища. На рис. 3.1 можемо запропонувати удосконалений процес управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

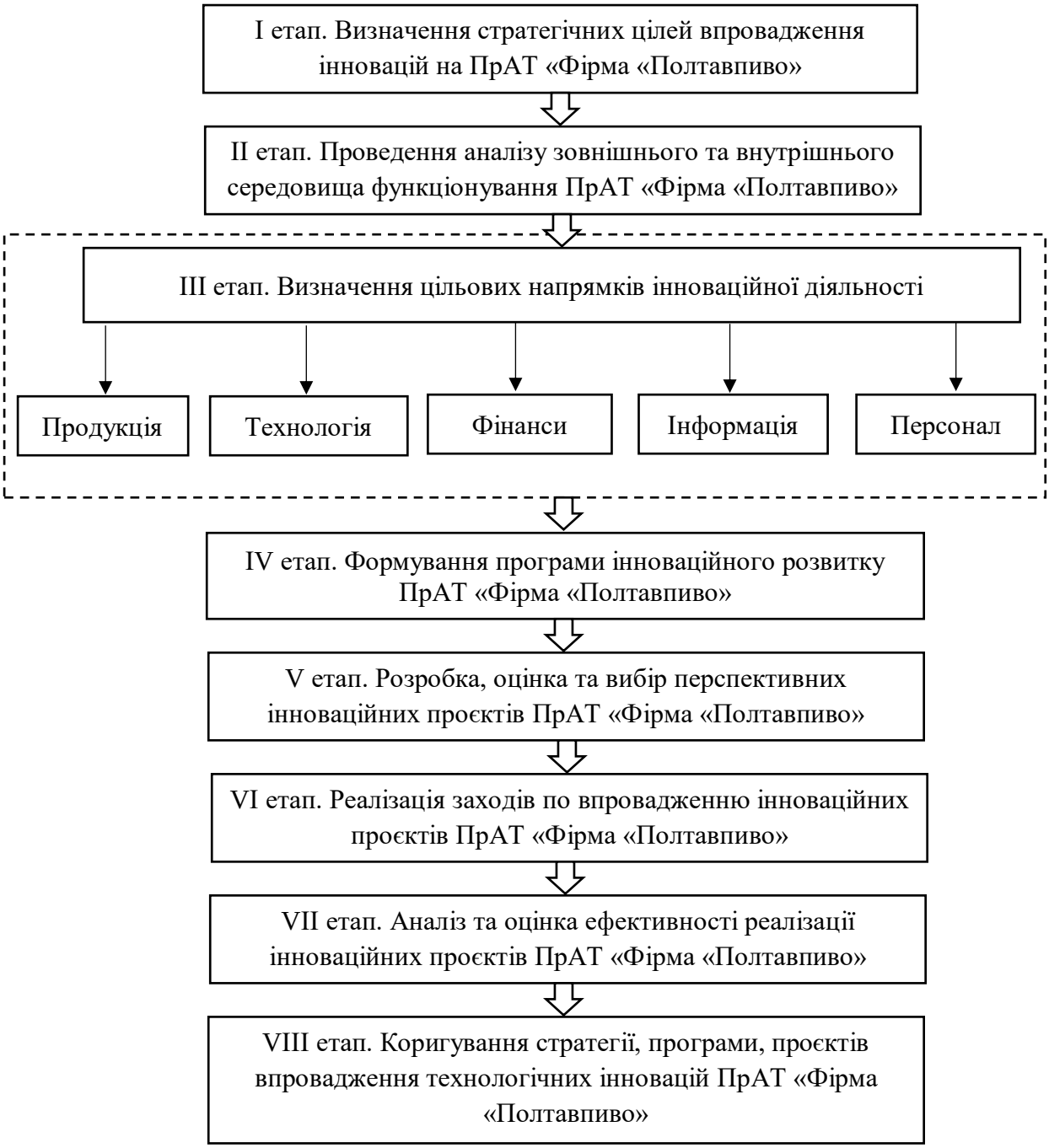


Рисунок 3.1 – Удосконалений процес управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Вважаємо, що слідування вищенаведеним етапам дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» підходити більш цілісно та систематично до процесу управління впровадженням технологічних інновацій. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід займати активну позицію по відношенню до впровадження технологічних інновацій. Це дозволить також активно

реагувати на зовнішні та внутрішні зміни шляхом впровадження у свою діяльність технологічних інновацій, які дозволять використовувати наявні можливості та захиститися від можливих загроз. У випадку системної інноваційної діяльності розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечуватиметься завдяки якісним змінам на товаристві за рахунок технологічних інновацій.

Можна стверджувати, що активне впровадження технологічних інновацій та запровадження програми управління ними дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

по-перше, врахувати всі основні завдання та можливості всього ланцюжка інноваційно-технологічного розвитку: від постановки завдань для підприємства і кожного структурного підрозділу (постачання, виробництво, збут, технологічний процес, маркетинг і інші) до операційного менеджменту та отримання результатів управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства. У економіках, що динамічно розвиваються, лідерами стають підприємства і галузі, в яких управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку є основою стратегічного менеджменту;

по-друге, буде дієвою протягом тривалого періоду на всіх фазах життєвого циклу підприємства: від росту і стабілізації для ведення конкурентної боротьби, захоплення або утримання ринкової ніші до виживання або скорочення діяльності, коли управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства сприяє подоланню кризових станів, продовженню життєвого циклу підприємства, подальшому зростанню і стабілізації розвитку підприємства;

по-третє, дозволить перетворити сильні сторони підприємства в ефективні конкурентні переваги.

Слід наголосити, що важливим у питанні управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є проведення попередньої оцінки їх ефективності. Оскільки будь-який інноваційний проєкт

є досить витратним, а тому в результаті отримання збитків ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може отримати потужні як репутаційні, так і фінансові збитки. Тому усі інноваційні проєкти на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинні піддаватися детальній оцінці, аналізу і лише потім прийматися кінцеве рішення щодо реалізації.

Основою систематичного впровадження технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є активний пошук інноваційних ідей. Тому на рис. 3.2 можемо запропонувати основні пропозиції щодо активізації інноваційної діяльності на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Рисунок 3.2 – Пропозиції щодо активізації інноваційної діяльності на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Як встановлено у попередньому розділі кваліфікаційної роботи на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» інноваційна діяльність здійснюється фрагментарно. Тому для зміни ситуації запропоновано запровадити щотижневі стратегічні сесії, на яких вищий менеджмент, керівники виробничих структурних підрозділів будуть обговорювати останні тенденції

у сфері пивоваріння, виноситиму на розгляд основні пропозиції щодо поліпшення діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». На даний же час обговорення інноваційної діяльності на товаристві здійснюється лише за умови виявлення суттєвих проблем ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». За таки умов в оперативному порядку вище керівництво товариства намагається знайти рішення щодо пошуку інноваційних ідей для вирішення виявлених проблем. Запровадження стратегічних сесій дозволить забезпечити систематичність у питанні впровадження технологічних та інших видів інновацій.

Відомо, що у питанні впровадження технологічних інновацій ключова роль відводиться пошуку ідеї, яка може бути втілена у практичну діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». До цього процесу варто залучати увесь трудовий колектив ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Як показує практика, доволі часто раціоналізаторські ідеї можуть генерувати ті працівники, які безпосередньо задіяні у виробничій діяльності. Це пояснюється тим, що вони у своїй діяльності постійно працюють з виробничим обладнанням, виконують виробничі операції, а тому можуть відчувати приховані резерви щодо удосконалення. Важливо стимулювати виробничий персонал до якомога більшої генерації цих ідей. Зокрема, це можливо здійснювати шляхом виплати додаткових премій працівника за кращі раціоналізаторські ідеї, впровадження грамоти та почесного звання «кращого генератора інноваційних ідей», надання додаткового вихідного дня, можливість першому працювати на оновленому обладнанню тощо.

Це забезпечить вироблення маси інноваційних та раціоналізаторських ідей, які на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вищим керівництвом будуть розглянути на предмет можливого впровадження.

Хронічною проблемою для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є фінансове забезпечення інноваційної діяльності. Для цього на товаристві слід створити спеціальний резервний фонд, який буде призначатися виключно на інноваційну діяльність. Зокрема, це може бути щорічне відрахування 10 % з

розміру чистого прибутку та 15 % з обсягів реалізованої інноваційної продукції. Це забезпечить постійну наявність певного грошового балансу, які на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна використати буде для впровадження певних технологічних інновацій.

Як стверджують кращі практики «найкраще уже давно винайшли до нас». З цим твердженням можна не погоджуватися, але велика кількість інновацій уже використовується на іноземних передових компаніях пивоваріння. Тому на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід започаткувати деталізоване вивчення останніх тенденцій у сфері пивоваріння, відслідковування інновацій, які уже використовуються на інших підприємствах. Це дозволить на основі досвіду інших пивоварних підприємств вирішувати власні проблеми. Зокрема, для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» важливою проблемою є великі розміри відходів, які утворюється на товаристві при виробництві пива. Для вирішення даної проблеми можна скористатися вивченням передових компаній, зокрема ПрАТ «Абінбев Ефес», які перейшли на безвідходне виробництво.

Звичайно впровадження технологічних інновацій залежить від стану зовнішнього та внутрішнього середовища на кожному окремому підприємству в певний момент часу. Водночас вивчення досвіду інших підприємств дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» бути більш підготовленим у процесі управління впровадженням технологічних інновацій та як наслідок зменшити ймовірність допущення найбільш типових помилок.

На перший погляд це досить прості рекомендації, але вони не впроваджені у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а тому можна спрогнозувати, що матимуть позитивний вплив.

Окрім того у частині удосконалення процесу управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід виконати такі завдання:

створити належний рівень інформаційного забезпечення процесу управління інноваційною діяльністю на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», за

якого його власники й менеджери отримують своєчасну, повну та точну інформацію про хід реалізації інноваційних проектів, які здійснюються підприємством і про очікувані показники тих інноваційних проектів, реалізувати, які передбачено в майбутньому;

оптимізувати обсяг інвестицій на реалізацію інноваційних проектів у зв'язку із високим ступенем ризику;

упорядкувати процеси обліку і контролю інноваційних витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та обсягів його прибутку і доходу від здійснення інноваційної діяльності;

сформувати можливості для оперативного регулювання процесів реалізації інноваційних проектів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» як на стадії проведення науково-дослідних робіт, так і протягом наступних стадій життєвого циклу відповідних інновацій.

Основою прийнятті рішень у сфері інноваційної діяльності є інформація. Саме тому важливим є поліпшення інформаційного забезпечення на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Від достовірності та швидкості надходження інформації буде залежите якість прийнятих рішень на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в частині інноваційної діяльності. Також як показує практика підприємств існують типові помилки, які допускається при здійсненні інноваційної діяльності. Тому на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід запровадити ведення внутрішнього обліку реалізованих інноваційних проєктів. Ця інформація повинна включати усі дії, які були здійснені підприємством при впровадженні тієї чи іншої технологічної інновації, а також виділені проблеми, які виникало у даному процесі. Це дозволить мати певні інформаційну базі на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для реагування на різні ситуації.

Таким чином, з метою удосконалення процесу управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано дотримуватися активної інноваційної стратегії. Запропоновано процес, який включає виконання послідовних етапів при впровадженні технологічних інновацій, а також передбачає формування

цілісної інноваційної програми. З метою активізації впровадження технологічних інновацій у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновані такі рекомендації, як: запровадження щотижневих стратегічних сесій, на яких обговорюватимуться питання інноваційної діяльності, стимулювання працівників до продукування інноваційних ідей, пошуку раціоналізаторський пропозицій, створення фонду фінансування інноваційної діяльності за рахунок щорічних відрахувань з суми отриманого прибутку, а також деталізоване вивчення останніх тенденцій у сфері пивоваріння, відслідковування інновацій, які можуть поліпшити діяльність. Для поліпшення інформаційного забезпечення в частині прийняття рішень у сфері управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано запровадити внутрішній облік даних щодо реалізованих інноваційних проєктів.

На основі впровадження запропонованих рекомендацій далі доцільно розробити проєкт впровадження технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

3.2 Впровадження інноваційного проєкту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в даний час доводиться функціонувати у досить складних умовах. На фактори зовнішнього середовища, якими є загальна нестабільна макроекономічна ситуація, воєнний стан, демографічна криза ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не має змоги впливати, а лише пристосовувати до них. Тому ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для забезпечення стійкого розвитку в таких умовах повинно посилювати внутрішнє середовище.

Вважаємо, що єдиною альтернативою для розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є впровадження технологічних інновацій. Тим більше розроблені пропозиції у попередньому підрозділі кваліфікаційній роботі дозволять

підвищити ефективність даного процесу та знизити ризики допущення помилок на різних етапах впровадження впровадженням технологічних інновацій.

У сфері пивоваріння існує велика кількість технологічних інновацій, які можуть бути впровадженими у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Водночас слід розуміти, що усі одночасно не можна впровадити, слід послідовно та поетапно їх впроваджувати. На даному етапі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потребує таких технологічних інновацій, які дозволять:

забезпечити мінімізацію виробничих витрат за рахунок більш раціонального споживання витрат;

краще задовольняти потреби й смаки споживачів за рахунок поліпшення якісних характеристик продукції товариства;

підвищення ефективності виробничої діяльності, зменшення трудомісткості виробничих процесів за рахунок модернізації матеріально-технічної бази.

Це першочергові цілі, які слід досягти ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» завдяки впровадженню технологічних інновацій. Вважаємо, що досліджуваному товариству слід для цього замінити застаріле з високим фізичним зносом обладнання на більш сучасне. Це дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» одночасно досягти декількох цілей. По-перше, придбання сучасного обладнання дозволить суттєво поліпшити продуктивність праці, збільшити обсяги виробництва, а також автоматизувати ряд виробничих бізнес-процесів. По-друге, використання інноваційних технологій веде до підвищення якості продукції. По-третє, сучасні технології дозволяють забезпечити раціональне використання ресурсів, зменшити рівень відходів при обробці сировини, а також споживає менше електроенергії. Саме останнє особливо важливо в сучасних умовах, які призводять до енергетичної кризи через постійний терор держави-окупанту. Тому оновлення матеріально-технічної бази ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволить не лише вирішити головні проблеми товариства, але й сприяти зміцненню національної та енергетичної безпеки країни. До того ж такі ініціативи вітчизняних

підприємств щодо переходу на ощадне виробництво всіляко підтримується урядом країни та різними міжнародними організаціями.

Безпосередньо виробництво пива є досить трудомісткою процедурою та вимагає різного обладнаннях для здійснення усіх виробничих операцій. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пропонуємо придбати нову виробничу лінію, яка дозволить збільшити обсяги виробництва за одиницю часу, поліпшити якість продукції, зменшити фізичну участь персоналу у виробничих процесах, а також зменшити споживання енергоресурсів. Для цього ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід придбати цілий комплекс обладнання, що дозволить товариству установити новітню виробничу лінію. У табл. 3.2 представимо перелік обладнання, яке необхідно ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для впровадження нової виробничої лінії виробництва пива.

Таблиця 3.1 – Перелік обладнання, яке необхідно ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для впровадження нової виробничої лінії виробництва пива

Виробничі процеси	Обладнання	Модель	Продуктивність, од.вим.	Потужність, кВт
Дроблення солоду	Магнітний апарат	SW 94	5000 л	3 кВт
	Автоматичні ваги	SX 1905	5000 л	10 кВт
	Дробарки	BWN 87	-	2,5кВт
Затирання солоду	Заторні апарати	AISI 304	7200 л	4 кВт
Термообробка	Сусловарильний котел	AS 98	7000 л	5,5 кВт
Фільтрація сусла	Фільтраційний апарат	PTA 9	6500 л	9 кВт
Охолодження пива	Хмелецідильник	AISI 205	8000 л	6 кВт
Зброджування і дозрівання пива	Циліндроконічні танки (ЦКТ)	DW 104	6000 л	15 кВт
Освітлення пива	Фільтр-преси	-	5000 л	7 кВт
	Диатомітові установи	-	5500 л	5 кВт
	Сепаратори для освітлення пива	SPX FLOW Seital	5750 л	15 кВт
Розлиття пива в пляшки	Пакувальне обладнання	SPX N0109	7000 л	10 кВт

Придбання комплексу вищенаведеного обладнання дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повністю оновити одну виробничу лінію. За умови досягнення істотної ефективності у подальшому керівництво досліджуваного товариства може прийняти рішення щодо оновлення й інших виробничих ліній. Адже, обсяги виробництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» досить великі й товариство має декілька виробничих ліній. Їх оновлення слід здійснювати поступово, лише після повного оновлення однієї можна переходити до іншої.

Оновлення виробничої лінії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» буде здійснюватися поступово. Спочатку буде замінено обладнання для дроблення солоду, потім для затирання солоду і так далі по усім виробничим процесам. Такий підхід дозволить оцінювати перевірку технологічного процесу за кожним встановленим новим обладнанням. Установивши одне обладнання, провівши його перевірку, запустивши у виробництво, зробивши висновки щодо його справності та правильного монтажу можна буде переходити до установки іншого. Як би ж відбувалося одночасне установлення всього обладнання для виробничої лінії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» при виявленні певних проблем було б складніше їх виправити.

Зазначимо, що обладнання для пивоваріння на сучасному ринку представлено різних виробників. Детальне вивчення ринку обладнання для пивоваріння дозволило виявити, що передові пивоварні підприємства України віддають переваги обладнанню чеського виробництва. Це зумовлено декількома причинами. По-перше, пивна справа у Чехії має давню історію й обладнання чеського виробництва володіє високою якістю, що перевірено часом. По-друге, українського виробництва подібне обладнання для виробництва пива відсутнє. Тривалий час українські виробники використовували для виробництва пива обладнання з країн СНД, але нині геополітична ситуація в країні суттєво змістився на проєвропейський вектор розвитку. По-третє, якщо аналізувати ціни виробників обладнання іноземних

виробників та за співвідношенням ціна та якість переваги мають чеські виробники.

Безпосередньо процес оновлення виробничої лінії виробництва пива на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» займе від 1 до 2 місяців. Це включатиме замовлення, доставку обладнання, його монтаж, перевірку, експериментальний запуск, навчання персоналу тощо. У табл. 3.2 наведемо тривалість оновлення виробничої лінії по виробництву пива на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Таблиця 3.2 – Тривалість оновлення виробничої лінії по виробництву пива на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Виробничі процеси	Обладнання	Тривалість, днів			
		Доставка	Монтаж	Перевірка на справність	Введення в експлуатацію
Дроблення солоду	Магнітний апарат	2-8	3-4	1-2	1
	Автоматичні ваги	3-5	3-7	1-2	1
	Дробарки	3-8	3-4	1-2	1
Затирання солоду	Заторні апарати	3-10	2-4	1-2	1
Термообробка	Сусловарильний котел	3-10	3-6	1-2	1
Фільтрація сусла	Фільтраційний апарат	3-8	3-4	1-2	1
Охолодження пива	Хмелецідильник	4-6	2-3	1-2	1
Зброджування і дозрівання пива	Циліндроконічні танки (ЦКТ)	6-10	3-5	1-2	1
Освітлення пива	Фільтр-преси	3-10	2-4	1-2	1
	Диатомітові установи	3-10	2-4	1-2	1
	Сепаратори для освітлення пива	3-10	2-4	1-2	1
Розлиття пива в пляшки	Пакувальне обладнання	5-10	3-9	1-2	1

Що стосується безпосередньо працівників, які працюватимуть на новій виробничій лінії, то ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може для цього використати наявний виробничий персонал. Пропонована виробнича лінія пива є більш сучасною та автоматизованою, тому вимагає від працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» нових знань. Тому ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може з свого виробничого персоналу відібрати найбільш кваліфіковані кадри та забезпечити їм участь в програмах поліпшення кваліфікації, розвитку персоналу тощо. Цей варіант вбачається кращим, а ніж вихід підприємства на ринок праці.

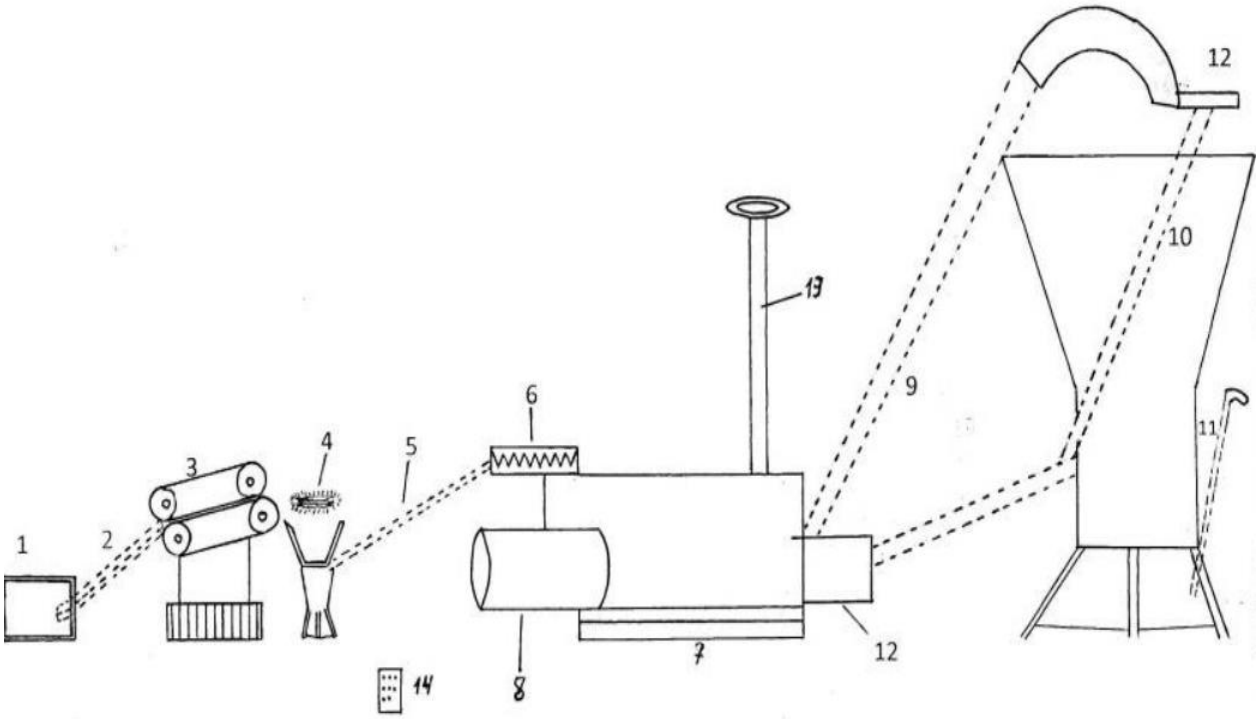
Це один запропонований інноваційний проєкт по впровадженню технологічних інновацій у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Іншим пропонованим проєктом по впровадженню технологічних інновацій у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є перехід на безвідходне виробництво. Так, у процесі дослідження виявлено, що при виробництві пива на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виникають значні маси пивної дробини, які у подальшому утилізуються. Через це досліджуване товариство несе додаткові витрати на їх утилізацію, а також шкодить навколишньому середовищі.

Згідно практики інших передових пивоварних підприємств, зокрема ПрАТ «Оболонь» та ПрАТ «Абінбев ефес Україна», вони уже давно перейшли на ощадне виробництвом. Уся утворена пивна дробина переробляється і з них виробляються брикети, які використовуються для відгодівлі свійських тварин. Відповідно для цих підприємств відходи служать ще як і додатковий дохід в результати реалізації аграрним підприємствам, які спеціалізуються на веденні тваринництва.

Суть ідеї полягає у тому, що утворена пивна дробина на виробництві підлягає попередньому сушінню. Після того, як пивна дробина висушена відбувається її гранулювання за допомогою спеціального пресу. Прес-гранулятор забезпечує утворення гранул або брикетів з сухої пивної дробини, яка використовується для споживання кролями, індиками, конями, коровами та іншими свійськими тваринами.

Також практикується варіант щодо продажу мокрої дробини для споживання свійськими тваринами. Але цей варіант підходить для пивоварних підприємств, які мають невеликий обсяг виробництва. Оскільки мокра пивна дробина, хоч і може бути використана у якості корму для свійських тварин, але досить швидко псується, а тому є менш привабливою та вигідною, а ніж сухі брикети чи гранули.

Технологічний процес переробки пивної дробини можна схематично зобразити на рис. 3.3.



1 – накопичувач сировини;
2 – стрічковий транспортер;
3 – прес-обезводнювач до вологи 60 %;
4 – галогенові лампи (мікронізація);
5 – нахильний транспортер;
6 – транспортер-дозатор;
7 – барабанна сушарка;
8 – твердопаливний котел;
9 – трубопровід;
10 – циклон;
11 – розвантажувальний транспортер;
12 – вентилятори для відсмоктування;
13 – димар;
14 – пульт управління.

Рисунок 3.3 – Пропонований технологічний процес переробки пивної дробини на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Технологічний процес сушіння рідкої пивної дробини проводиться в такій послідовності. Рідка пивна дробина вологістю 75 % завантажується в накопичувач (1), далі стрічковим транспортером (2) подається в стрічковий пресобезводнювач (3) до вологості 60 %. Після цього кормова маса вологістю 60 % проходить процес інфрачервоного опромінювання (мікронізації) під галогеновими лампами мікронізатора (4), що дає можливість не тільки підвищувати поживність корму, але й покращувати його санітарно-ветеринарні якості при використанні в годівлі тварин. Потім опромінена під галогеновими лампами кормова маса вологістю 60 % нахильним транспортером (5) подається в горизонтальний транспортердозатор (6), з якого кормова маса надходить у барабанну сушарку (7), що отоплюється твердопаливним котлом (8), в якому замість дороговартісних традиційних джерел енергії (газ, мазут, електроенергія) використовуються місцеві дешеві паливні ресурси з побічних відходів лісового і сільського господарства (брикети з лісової щепи, соломи, кістриці льону та ін.), що не тільки здешевлює виробництво, але й покращує екологічний стан довкілля. Суха пивна дробина з барабанної сушарки вологістю близько 10 % трубопроводом (9) подається в циклон (10), звідки розвантажувальним транспортером (11) подається на склад готової продукції. Технологічна лінія сушіння рідкої пивної дробини забезпечена вентиляторами для відсмоктування пилу (12) димарем (13) та пультом управління (14).

Пройшовши усі етапи пивна дробина висушиться та призначена для довгострокового зберігання. Після цього суха пивна дробина направляється до спеціалізованого пресу-гранулятора, де відбувається утворення кормових гранул, які можуть бути в подальшому реалізовуватися фермерським господарствам для годівлі свійських тварин. Суха пивна дробина у вигляді гранул може зберігатися більше року без втрати своїх корисних якостей та властивостей. На рис. 3.4 представлено прес-гранулятор для утворення кормових гранул.

Рисунок 3.4 – Прес-гранулятор для виробництва кормових гранул з сухої пивної дробини

Для того, щоб ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» перейти на безвідходне виробництво слід придбати прес-гранулятор та лінію зневоднення й сушіння. Оскільки на разі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у своєму розпорядженні не має такого обладнання. Але на відміну від попереднього проєкту щодо впровадження технологічних інновацій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» також потребує залучення додаткових працівників. Оскільки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» через реалізацію даного інноваційного проєкту відкриває для себе новий напрямок діяльності.

Таким чином, з метою зміцнення свого конкурентного статусу та забезпечення розвитку в умовах складної макроекономічної ситуації, воєнного стану рекомендовано ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впровадити у свою діяльність декілька інноваційних проєктів по впровадженню технологічних інновацій. Перший проєкт спрямований на оновлення виробничої лінії по

виробництву пива, який передбачає купівлю повного комплекту обладнання для цього. Другий інноваційний проєкт спрямований на перехід ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на безвідходне виробництво за рахунок переробки пивної дробини. Обидва інноваційні проєкти спрямовані на впровадження у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» технологічних інновацій.

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи здійснимо оцінку ефективності запропонованих заходів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

У попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи запропоновано два інноваційні проєкти, які передбачають впровадження технологічних інновацій у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Однак впровадження інноваційних проєктів одночасно з можливими перевагами несе в собі додаткові ризики та ймовірність втрати фінансових ресурсів. Тому доречно провести попереднє оцінювання ефективності від впровадження запропонованих заходів.

Для початку проведемо оцінювання ефективності реалізації першого інноваційного проєкту, який передбачає оновлення виробничої лінії по виробництву пива. У табл. 3.3 наведемо розрахунок витрат на придбання необхідного обладнання.

Таблиця 3.3 – Витрати на придбання обладнання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для впровадження нової виробничої лінії

Обладнання	Модель	Кількість, од.	Ціна одиниці, тис. грн.	Разом, тис. грн.
1	2	3	4	5
Магнітний апарат	SW 94	1	320	320
Автоматичні ваги	SX 1905	1	165	165
Дробарки	BWN 87	4	55	220

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
Заторні апарати	AISI 304	2	155	310
Сусловарильний котел	AS 98	2	225	450
Фільтраційний апарат	PTA 9	2	420	840
Хмелецідильник	AISI 205	1	52	52
Циліндроконічні танки (ЦКТ)	DW 104	3	240	720
Фільтр-преси	-	2	360	720
Диатомітові установи	-	1	235	235
Сепаратори для освітлення пива	SPX FLOW Seital	1	276	276
Пакувальне обладнання	SPX N0109	1	385	385
Разом	-	-	-	4693

Згідно проведених розрахунків ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно інвестувати близько 4693 тис. грн. для придбання повного комплекту обладнання, щоб запустити нову виробничу лінію по виробництву пива. У дану вартість входить як придбання обладнання, так і його доставка, установка. Окрім того, фірма-постачальник надає можливість 1-дневного навчання працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» роботі на інноваційній виробничій лінії. Очікується, що вона буде більш продуктивною, а тому дозволить збільшити обсяги виробництва та зменшить витрати за рахунок більш раціонального споживання ресурсів.

У табл. 3.4 наведемо аналіз собівартості пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» до та після впровадження нової виробничої лінії.

Таблиця 3.4 – Витрати на придбання обладнання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для впровадження нової виробничої лінії

Стаття витрат	До впровадження нової виробничої лінії, тис. грн.	Після впровадження нової виробничої лінії, тис. грн.	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Сировина	112545	103541,4	-9003,6	-8
Паливо і енергія	44231	38923,28	-5307,7	-12

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
Витрати на утримання та експлуатацію технологічного обладнання	15604	14667,76	-936,2	-6
Заробітна плата працівникам	8756	9018,68	262,7	3
Пакування та фасування	18675	17741,25	-933,8	-5
Загальновиробничі витрати	4810	4473,3	-336,7	-7
Собівартість виробництва	204621	188365,7	-16255,3	-8

Згідно прогнозних значень слідує, що собівартість виробництва знизиться на 16255,3 тис. грн. або 8 %. Це в основному відбудеться за рахунок зниження споживання сировини на 9003,6 тис. грн. завдяки раціональному споживанню ресурсів. А також знизяться витрати палив і енергії на 5307,7 тис. грн. або 12 %. Сучасна виробнича лінія є більш економною та споживає незначні обсяги енергії. Останнє дозволить підтримувати й національну економіку країни в умовах енергетичної небезпеки та дефіциту електроенергії.

У табл. 3.5 наведемо розрахунки економічної ефективності впровадження нової виробничої лінії на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Таблиця 3.5 – Розрахунки економічної ефективності впровадження нової виробничої лінії на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

№	Показник	Значення
1	Економія витрат, тис. грн.	16255,3
2	Капітальні інвестиції на придбання нової виробничої лінії, тис. грн.	4693
3	Економічний ефект, тис. грн.	11562,3
4	Економічна ефективність, грн./грн.	2,46
5	Термін окупності, місяці	4

Отже, згідно проведених розрахунків встановлено, що інноваційний проєкт про впровадженню нової виробничої лінії на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є економічно вигідним для товариства. Так, економічний ефект очікується у розмірі 11562,3 тис. грн., економічна ефективність – 2,46 грн./грн. Тобто за кожну інвестовану ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» гривню у нову виробничу лінію отримає 2,46 грн. економічної вигоди. Термін окупності даного інноваційного проєкту складає 4 місяці.

Далі визначимо ефективність іншого інноваційного проєкту, а саме перехід на безвідходне виробництво. У табл. 3.6 наведемо структуру витрат на даний проєкт.

Таблиця 3.6 – Структура витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для переходу на безвідходне виробництво

№ з/п	Елементи витрат	Сума витрат, тис. грн	Питома вага у загальній сумі капіталовкладень, %
1	Попередні організаційні витрати	80	2,39
2	Проектування об’єктів інвестування	140	4,18
3	Монтажні та пусконалагоджувальні роботи	300	8,96
4	Прес-гранулятор для виробництва кормових гранул з сухої пивної дробин	940	28,06
5	Лінія зневоднення й сушіння	1250	37,31
6	Системи автоматизованого управління технологічними процесами	600	17,91
7	Інші капіталовкладення	40	1,19
	Всього капіталовкладень	3350	100

Згідно проведеного розрахунку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно інвестувати близько 3350 тис. грн. для переходу на безвідходне виробництво. Основна частка витрат, а саме 37,31 % припадає на придбання лінії зневоднення й сушіння. Ще 28,06 % припадає на придбання пресу гранулятора для виробництва кормових гранул з сухої пивної дробини. Ці кошти ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може інвестувати з власних фінансових резервів, які утворилися як сума нерозподіленого прибутку. Також

товариство може брати участь в різних державних та міжнародних грантових програмах, які дозволяють отримати співфінансування на реалізацію різноманітних інноваційних проєктів.

Також перехід на безвідходне виробництво відкриває перед ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» новий напрямок діяльності, що передбачає розширення трудового штату працюючих. У табл. 3.7 наведено кошторис витрат на залучення додаткових працівників.

Таблиця 3.7 – Кошторис витрат на оплату залучених додаткових працівників у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Посада	Кількість працівників	Ставка, грн.	Надбавка/премія (20 %), грн.	ПДФО (18 %)	Військовий збір (1,5 %)	Щомісячна оплата, грн.	Заробітна плата на рік
Керівник проєкту	1	12000	2400	2592	216	17208	206496
Диспетчер	1	7500	1500	1620	135	10755	129060
Механік	1	8500	1700	1836	153	12189	146268
Виробничий персонал	3	7000	1400	1512	126	10038	361368
Разом	6	35000	7000	7560	630	50190	843192

Отже, передбачається залучення додаткових 6 працівників. Річний фонд оплати праці цих працівників складе 843,192 тис. грн. У дану вартість входить ставка, врахована щомісячна премія у розмірі 20 %, а також усі збори та податки, які сплачує ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» при нарахуванні заробітної плати працівника.

Коли визначено усі витрати для переходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на безвідходне виробництво у табл. 3.8 проведемо розрахунок планового обсягу виробництва кормових гранул з пивної дробини.

Таблиця 3.8 – Розрахунок планового обсягу виробництва кормових гранул з пивної дробини

Показники	Значення
Обсяги відходів, тон	12000
Обсяги виробництва гранул корму, тон	3000
Середня вартість 1 тони гранул корму, тис. грн.	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	15000

Отже, згідно планових розрахунків очікується отримання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» додаткового чистого доходу від реалізації кормових гранул в розмірі 15000 тис. грн. У табл. 3.9 підведемо підсумку оцінювання ефективності проєкту по переходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на безвідходне виробництво.

Таблиця 3.9 – Оцінювання ефективності проєкту по переходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на безвідходне виробництво

№	Показник	Значення
1	Витрати на придбання та установку необхідних технологій, тис. грн.	3350
2	Витрати на оплату праці додаткових працівників, тис. грн.	843,192
3	Собівартість виробництва 1 тони кормових гранул, тис. грн.	1,45
4	Загальна виробнича собівартість кормових гранул, тис. грн.	4350
5	Прогнозований чистий дохід від реалізації кормових гранул	15000
6	Економічний ефект, тис. грн.	6456,8
7	Економічна ефективність, грн./грн.	1,53
8	Термін окупності, місяців	7

Згідно проведених розрахунків інноваційний проєкт ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» щодо переходу на безвідходне виробництво є економічно вигідним. Оскільки дозволить отримати економічний ефект у розмірі 6456,8 тис. грн., економічна ефективність при цьому становить 1,53 грн./грн. Термін

окупності даного інноваційного проєкту складає 7 місяців. При цьому прогнозуємо, що у подальші роки ефективність даного проєкту буде лише зростати. Оскільки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не буде нести однаразових капітальних інвестицій на придбання технологій.

Таким чином, за результатами проведеного оцінювання ефективності запропонованих інноваційних проєктів встановлено, що обидва є економічно вигідними та можуть бути впроваджені у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Проєкт по вровадженню нової виробничої лінії забезпечить економічний ефект у розмірі 11562,3 тис. грн., економічна ефективність – 2,46 грн./грн. Термін окупності даного інноваційного проєкту складає 4 місяці. Проєкт по переходу на безвідходне виробництво забезпечить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечить економічний ефект в розмірі 6456,8 тис. грн., а термін його окупності складає 7 місяців. При цьому в наступні роки ефективність даних проєктів буде зростати, тому що дані інвестиції є довгостроковими. У подальші роки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не буде нести додаткових капітальних витрат на придбання нових технологій в межах даних інноваційних проєктів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано шляхи удосконалення процесу управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». У ході чого отримано наступні висновки.

1. Запропоновано стратегічні напрями удосконалення процесу управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». З метою удосконалення процесу управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано дотримуватися активної інноваційної стратегії. Запропоновано процес, який включає виконання послідовних етапів при впровадженні технологічних

інновацій, а також передбачає формування цілісної інноваційної програми. З метою активізації впровадження технологічних інновацій у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновані такі рекомендації, як: запровадження щотижневих стратегічних сесій, на яких обговорюватимуться питання інноваційної діяльності, стимулювання працівників до продукування інноваційних ідей, пошуку раціоналізаторський пропозицій, створення фонду фінансування інноваційної діяльності за рахунок щорічних відрахувань з суми отриманого прибутку, а також деталізоване вивчення останніх тенденцій у сфері пивоваріння, відслідковування інновацій, які можуть поліпшити діяльність. Для поліпшення інформаційного забезпечення в частині прийняття рішень у сфері управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано запровадити внутрішній облік даних щодо реалізованих інноваційних проєктів.

2. Розроблено проєкт впровадження технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». З метою зміцнення свого конкурентного статусу та забезпечення розвитку в умовах складної макроекономічної ситуації, воєнного стану рекомендовано ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впровадити у свою діяльність декілька інноваційних проєктів по впровадженню технологічних інновацій. Перший проєкт спрямований на оновлення виробничої лінії по виробництву пива, який передбачає купівлю повного комплекту обладнання для цього. Другий інноваційний проєкт спрямований на перехід ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на безвідходне виробництво за рахунок переробки пивної дробини. Обидва інноваційні проєкти спрямовані на впровадження у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» технологічних інновацій.

3. Здійснено оцінювання ефективності від впровадження запропонованих заходів. За результатами проведеного оцінювання ефективності запропонованих інноваційних проєктів встановлено, що обидва є економічно вигідними та можуть бути впроваджені у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Проєкт по впровадженню нової виробничої

лінії забезпечить економічний ефект у розмірі 11562,3 тис. грн., економічна ефективність – 2,46 грн./грн. Термін окупності даного інноваційного проєкту складає 4 місяці. Проєкт по переходу на безвідходне виробництво забезпечить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечить економічний ефект в розмірі 6456,8 тис. грн., а термін його окупності складає 7 місяців. При цьому в наступні роки ефективність даних проєктів буде зростати, тому що дані інвестиції є довгостроковими. У подальші роки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не буде нести додаткових капітальних витрат на придбання нових технологій в межах даних інноваційних проєктів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження досягнута поставлена мета та виконані усі завдання. Можемо зробити окремі ключові висновки, які отримані в процесі дослідження.

1. Сутність технологічних інновацій полягає в тому, що це інновації, які є результатом нових відкриттів, рекомбінації існуючих можливостей (люди, об’єкти, ідеї), що спрямовані на досягнення стратегічно важливих цілей. Ці інновації дають можливість створювати умови формування мережевих інновацій і мережевої економіки. Їх ядро – креативний потенціал учасників інноваційного процесу.

Сучасний підхід до трактування поняття «технологічні інновації» дає можливість відійти від сформованих серед науковців і практиків стереотипів сприйняття результатів інноваційного процесу переважно у реальному секторі виробництва та зосередити увагу на дослідженні особливостей формування нової моделі розвитку економіки – інноваційно-креативної, оскільки у розвинених країнах основні інновації й інноваційні технологій переміщуються саме у сферу формування креативного сектора економіки, який базується на творчому потенціалі людини та забезпечує його подальший розвиток. Саме такий підхід дає змогу перейти від бізнес-моделі просування інновацій до інтегрованої моделі організації інноваційної діяльності, котра має поєднати ментальні моделі, моделі управління інноваційною діяльністю, бізнес-моделі й технологічні інновації.

2. Управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві дає можливість для керівництва планомірно здійснювати цей процес, а також своєчасно реагувати на виникнення різних проблемних ситуацій.

Встановлено, що процес управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві включає наступні етапи: усвідомлення керівником та працівниками підприємства неминучості змін та визначення цілей для впровадження технологічних інновацій; пошук та аналіз інформації щодо

можливих варіантів технологічних інновацій для підприємства; вибір варіанту технологічних інновацій для його впровадження на підприємстві; формулювання завдань та призначення відповідальних за їх виконання; вибір інструментарію реалізації поставлених завдань; впровадження обраних технологічних інновацій, контроль за цим процесом; оцінка результатів від впровадження технологічних інновацій.

3. Розглянуто особливості управління впровадженням технологічних інновацій на провідних підприємствах, а саме:

під час формування та реалізації інноваційної політики найперше проводять аналіз стану наявних інноваційних процесів;

здійснюють ранжування пріоритетних напрямів інноваційної діяльності підприємства;

аналізують інноваційну інфраструктуру підприємства та її зв’язок з інноваційною активністю;

здійснюють формування декількох альтернативних стратегій інноваційної активності та узгоджують їх за ознаками термінів, витрат та виконавців;

визначають особливості реалізації інноваційної політики з акцентом на технологічні інновації;

проводять оцінку інноваційного потенціалу за ознаками його організаційно-економічного забезпечення.

Встановлено, що методи і засоби досягнення поставлених цілей інноваційного розвитку мають охоплювати всі напрями управління впровадження технологічних інновацій на підприємстві та забезпечувати йому найкращу з можливих комбінацій ресурсів часу, якості і витрат.

Підприємствам харчової промисловості доцільно формувати портфель технологічних інновацій, в якому мають оптимально поєднуватися процесні і продуктові, базисні і поліпшуючі інновації. З врахуванням цього, підприємство зможе максимально ефективно використовувати свій

інноваційний потенціал, а самі технологічні інновації забезпечуватимуть максимальний ефект.

4. Проведено аналіз об’єкта та суб’єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке є одним з підприємств пивоварної галузі України, яке розташоване на території Полтави. Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є лінійно-функціональною, вищим органом управління є загальні збори акціонерів, а виконавчим органом – директор. Чисельність персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» постійно збільшується з 273 осіб до 281 осіб. Збільшення чисельності працюючих відбулося на фоні розширення виробничої та збутової діяльності. Основним видом продукції, яке ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виробляє та реалізовує є пиво, напої та квас. Діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є значно залежною від сезонності. За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що основні загрози ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пов’язані з війною в країні.

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Проведені результати вказують на те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснює прибуткову та рентабельність діяльність. Незважаючи на пандемію Covid-19 ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2020 р. зумів отримати розмір чистого прибутку в розмірі 31819 тис. грн., що майже вдвічі більше від 2018 р. Фінансовий стан ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є стабільним, розмір власного капіталу щорічно зростає, платоспроможність досліджуваного товариства також знаходиться на високу рівні. Коефіцієнт фінансової автономії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» складає 0,82. З проблемних зон можна виділити проблеми у виробничо-збутовій діяльності через залальне зменшення обсягів реалізації продукції, а також застарілу матеріально-технічну базу.

6. Проаналізовано процес управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Встановлено, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2018-2020 рр. проводить діяльність по

впровадженню різноманітних технологічних інновацій. Кінцеві рішення щодо впровадження тієї чи іншої технологічної інновації на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» приймає вище керівництво, яке зважує усі плюси та мінуси. Серед головних гальмівних факторів даного процесу є нестача фінансових ресурсів, а також високий рівень невизначеності зовнішнього середовища. Проведений аналіз показав, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у свою діяльність постійно впроваджує інновації, але наявні темпи не дозволяють повністю назвати товариство інноваційно активним. Так, попри впровадження окремих технологічних інновацій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має доволі високий коефіцієнт зносу, який у 2020 р. складає 0,69. З позитивного слід відзначити зростання коефіцієнту оновлення продукції, який у 2020 р. складає 0,28. Тобто товариство постійно працює над розширення асортименту та випускає продуктові новинки. Водночас для подальшого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потребує удосконалення процесу управління впровадженням технологічних інновацій на товаристві.

7. Запропоновано стратегічні напрями удосконалення процесу управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». З метою удосконалення процесу управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано дотримуватися активної інноваційної стратегії. Запропоновано процес, який включає виконання послідовних етапів при впровадженні технологічних інновацій, а також передбачає формування цілісної інноваційної програми. З метою активізації впровадження технологічних інновацій у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновані такі рекомендації, як: запровадження щотижневих стратегічних сесій, на яких обговорюватимуться питання інноваційної діяльності, стимулювання працівників до продукування інноваційних ідей, пошуку раціоналізаторський пропозицій, створення фонду фінансування інноваційної діяльності за рахунок щорічних відрахувань з суми отриманого прибутку, а також деталізоване вивчення останніх

тенденцій у сфері пивоваріння, відслідковування інновацій, які можуть поліпшити діяльність. Для поліпшення інформаційного забезпечення в частині прийняття рішень у сфері управління впровадженням технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано запровадити внутрішній облік даних щодо реалізованих інноваційних проєктів.

8. Розроблено проєкт впровадження технологічних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». З метою зміцнення свого конкурентного статусу та забезпечення розвитку в умовах складної макроекономічної ситуації, воєнного стану рекомендовано ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впровадити у свою діяльність декілька інноваційних проєктів по впровадженню технологічних інновацій. Перший проєкт спрямований на оновлення виробничої лінії по виробництву пива, який передбачає купівлю повного комплекту обладнання для цього. Другий інноваційний проєкт спрямований на перехід ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на безвідходне виробництво за рахунок переробки пивної дробини. Обидва інноваційні проєкти спрямовані на впровадження у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» технологічних інновацій.

9. Здійснено оцінювання ефективності від впровадження запропонованих заходів. За результатами проведеного оцінювання ефективності запропонованих інноваційних проєктів встановлено, що обидва є економічно вигідними та можуть бути впроваджені у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Проєкт по впровадженню нової виробничої лінії забезпечить економічний ефект у розмірі 11562,3 тис. грн., економічна ефективність – 2,46 грн./грн. Термін окупності даного інноваційного проєкту складає 4 місяці. Проєкт по переходу на безвідходне виробництво забезпечить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечить економічний ефект в розмірі 6456,8 тис. грн., а термін його окупності складає 7 місяців. При цьому в наступні роки ефективність даних проєктів буде зростати, тому що дані інвестиції є довгостроковими. У подальші роки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не буде нести додаткових капітальних витрат на придбання нових технологій в межах даних інноваційних проєктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 12.11. 2022).

2. Господарський кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення: 11.11. 2022).

3. Кодекси законів про працю. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення: 05.11. 2022).

4. Податковий кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 12.11. 2022).

5. Цивільний кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15 (дата звернення: 08.11. 2022).

6. Про акціонерні товариства: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text (дата звернення: 07.11. 2022).

7. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (дата звернення: 10.11. 2022).

8. Про господарські товариства: Закон України. URL: https://zakon.rada. gov.ua/laws/show/1576-12#Text (дата звернення: 10.11. 2022).

9. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text (дата звернення: 10.11. 2022).

10. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 12.11. 2022).

11. Про захист економічної конкуренції: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14 (дата звернення: 11.11. 2021).

12. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1561-12. URL: http://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 02.11.2022).

13. Про інноваційну діяльність: Закон України від 26.12.2002 р. № 380-IV. № 36. ст. 266. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15 (дата звернення: 02.11.2022).

14. Андрійчук О.Я. Інноваційна культура як ефективний механізм функціонування інноваційної системи підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики.* 2018. Вип. 237, Том III. С. 559-567.

15. Атаманова Н.В., Федорова А.В. Впровадження креативного менеджменту і генерування нестандартних ідей. *Інновації в науці: зб. ст. по матер. LX міжнар. наук.-практ. конф*. 2016. № 8 (57). С. 75-79.

16. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.

17. Божидарнік Т. Формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві. *Економіст*. 2015. № 3. С. 37-39.

18. Бошота Н.В., Шишола Д.В. Зарубіжний досвід державного регулювання інноваційної діяльності. *Молодий вчений.* 2016. № 9. С. 14-18.

19. Боярська М.О. Прогнозування поведінки моделі управління інноваційними процесами з використанням імітаційного моделювання. *Інвестиції: практика та досвід.* 2011. № 22. С. 56-58.

20. Брич В. Креативний менеджмент: підручник. Т.: ТНЕУ, 2018. 220 с.

21. Бурачек І.В., Закапко О.І., Ярмолюк Д.І. Креативний менеджмент як основний інструмент розвитку сучасного бізнесу в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 146-150.

22. Гавриш О.А. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК, 2016. 386 с.

23. Гречко А.В. Економічне обґрунтування заходів з підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства на прикладі ДП «Антонов». *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2017. Vol. 1. P. 47-51.

24. Гуторов О.І., Ярута М.Ю., Сисоєва С.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Харків: ХНА, 2019. 227 с.

25. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 02.11.2022).

26. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Цвик О.Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 5-8.

27. Довба І.В. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет*. Вип. 6. 2016. С. 130–133.

28. Дьяченко Н.К. Особливості оптимізації виробничої програми аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 6. С. 62–66.

29. Зєніна-Біліченко А.С. Методичні аспекти інноваційного та креативного проектування управлінської діяльності. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2019. № 1. С. 189-201.

30. Зянько В.В., Єпіфанова І.Ю., Зянько В.В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2015. 168 с.

31. Іванюта Т.М. Ринок пивобезалкогольних напоїв: вплив на економічну безпеку підприємств, виявлення можливостей та загроз. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 1 (164). С. 67-70.

32. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань. Харків: ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.

33. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 р: науково-аналітична доповідь / Т. Писаренко, Т. Кваша, Л. Рожкова. К.: УкрІНТЕІ, 2020. 45 с.

34. Іщенко Н.А. Сучасний стан та фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні. *Проблеми економіки*. 2020. №4. С. 320-325.

35. Керівництво Осло 2018. Керівні принципи збору, звітності та використання даних про інновацій, 4 видання / OECD та Євростат, 2018. 300 с.

36. Коваленко О.В. Проблемні аспекти становлення інноваційної системи України в контексті теорії технологічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. С. 31.

37. Ковальчук Н.О., Гаватюк Л.С., Єрмійчук Н.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. 2019. 336 с.

38. Ковтуненко К., Масленніков Є. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Херсон: Грінь Д., 2017. 906 с.

39. Колеватова А.В., Коваленко А.С. Проблеми розвитку наукової та інноваційної діяльності в Україні, основні шляхи їх подолання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 23. Ч. 1. С. 130-134.

40. Колодяжна І.В. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 448-453.

41. Копитко М. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і табл. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.

42. Котляренко О.В. Облік сировини на підприємствах пивоварної галузі. *Облік, аналіз і контроль в умовах сучасних концепцій управління економічним потенціалом і ринковою вартістю підприємства:* збірник наукових праць Житомирського національного агроекологічного університету. 2017. Т. IV. Ч. І. С. 124 – 127.

43. Кравченко Д.В. Ефект та ефективність діяльності організації. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції* (15 травня 2018 р.). Ч. 1. Полтава: ФОП Пусан А.Ф., 2018. С. 125-126.

44. Кравченко М., Лентовська М. Перешкоди, що стримують впровадження технологічних інновацій на вітчизняних підприємствах. URL: http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/231801 (дата звернення: 02.11.2022).

45. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

46. Кужда Т. Особливості планування інноваційного розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 26-36.

47. Кулиняк І.Я. Тенденції та перспективи розвитку ринку фінансового лізингу в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1 (69). С. 48-57.

48. Легкий О.А. Цифрові комунікаційні інструменти маркетингу пивоварних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Тернопільській національний економічний університет. Тернопіль, 2017. 20 с.

49. Лігоненко Л.О. Цільові параметри планування інноваційного розвитку підприємств. *Економіка розвитку*. № 3 (75). 2015. С.80-87

50. Лук'яниця А.Ю. Технологічні інновації та підприємництво в глобальній економіці. *Вісник Національного технічного університету*. 2016. № 48 (1220). С. 106-111.

51. Маркуша А.А. Механізм управління творчою активністю персоналу підприємства як засіб інноваційної трансформації виробництва. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 145-156.

52. Мельник І.В. Охорона та безпечність праці в пивоварній галузі. *Зернові продукти і комбікорми*. 2016. № 3. С. 46-50.

53. Микитюк П., Брич В., Шкільняк М., Микитюк Ю. Інноваційний менеджмент: підручник. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.

54. Наджафов З. Деякі аспекти державної інноваційної політики у промислово розвинутих країнах. *Економіст.* 2016. № 6. С. 45 – 49.

55. Недбалюк О.П. Планування інноваційної діяльності підприємств *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 310-314.

56. Олійник Л. В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм підприємств. *Економіка і організація управління*. 2017. №3 (27). С. 51-59.

57. Ольшанський О.В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2019. № 2. С. 104 – 110.

58. Офіційна веб-сторінка ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: https://www.poltavpivo.com/ (дата звернення: 17.11.2022)

59. Питель С. Удосконалення оцінки ефективності. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*. 2016. Том 24. № 2. С. 59-64.

60. Підлісний В. В. Удосконалення процесів та обладнання для виробництва солоду: автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.18.12 / Підлісний В.В.; Національний університет харчових технологій. Київ, 2009. 20 с.

61. Пілявоз Т., Глущенко Л. Методичний підхід до оцінювання результатів інноваційного розвитку підприємства на базі інтегрального показника рівня інноваційного розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. С. 66-72.

62. Поліщук О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3 (21). С. 169-171.

63. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2018. 157 с.

64. Прес-гранулятор Гру-1 плюс лінія зневоднення та сушіння. URL: https://agrovektor.com/ua/physical_product/113955-pres-granulyator-gru-1-plyus-liniya-znevodnennya-ta-sushinnya.html (дата звернення: 27.11.2022)

65. Програми підтримки інноваційної діяльності. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=becc6fc5-aa0a-4712ae9 8-928855c59be5&title=ProgramiPidtrimkiInnovatsiinoiDiialnosti-&isSpecial=true (дата звернення: 12.11.2022).

66. Савченко О. Управління інвестиційною діяльністю на промислових підприємствах. *The scientific heritage*. 2017. No 13 (13). С. 17-22.

67. Сакевич Л. С. Інноваційна діяльність в Україні: сучасний стан та проблеми розвитку. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. №3(59). С. 172-176.

68. Світлична А.В., Калініченко М.С. Економічні інструменти управління розвитком підприємства. *Економічний форум*. 2018. №1. С. 233-238

69. Славов В.П., Дідківський А.В. Екологічна енергозберігаюча технологія сушіння рідкої пивної дробини. *Науково-технічний бюлетень ІМТ НААН*. 2014. № 112. С. 130-138.

70. Степаненко О.П. Перспективні напрями цифрової трансформації в контексті розбудови цифрової економіки. *Моделювання та інформаційні системи в економіці: зб. наук. пр.* 2017. № 93. С. 120-131.

71. Таран Г. Сценарні моделі активізації інноваційної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2015. № 15. С. 44-46.

72. Тарасюк М.В., Кощеєв О.О. Інновації в глобальній цифровій фінансовій сфері: оцінка трансформацій. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2017. Вип. 131. С. 94-110.

73. Тимощук М.Р., Кузьмін О.Є., Планування соціально-економічного розвитку підприємств: Монографія. Київ: УБС НБУ, 2007. 449 с.

74. Тисько М.М. Управління інноваційним розвитком підприємства: дис.... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 187 с.

75. Ткаченко Т.П., Шевчук Н.А., Гончарук І.В. Напрями оптимізації інвестиційної діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 7. С. 45-48.

76. Турчіна С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 1. С. 11-15.

77. Федулова І.В. Теоретичні положення щодо визначення сутності категорій «інноваційний процес» і «інноваційна діяльність». *Проблеми науки*. 2007. № 8. С. 2-7.

78. Федулова Л.І. Тенденції інноваційного розвитку економіки України як результат державної політики. *Інноваційна економіка*. 2018. №1-2. С. 11-19.

79. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Либідь, 2004. 448 с.

80. Харчук С. А. Стан інвестиційної діяльності підприємств України в умовах економічної нестабільності. *Журнал «Економіка та держава»*. 2020. №1. С. 66-72.

81. Ховрак І.В. Фінансування інноваційного розвитку: реалії та перспективи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 229-235.

82. Чкан А. С. Диверсифікація як основа розвитку стратегічного потенціалу підприємства в умовах економічних змін. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 2. С. 230-233.

83. Чупріна М.О., Андрійчук Б.М. Вдосконалення аналітичної складової системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018. Вип. 22. С. 582-585.

84. Чухрай Н.І., Стегницький А.В. Комплексне оцінювання науково-технічних розробок на ранніх етапах інноваційного процесу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 11-23.

85. Шпикуляк О.Г., Г.В. Мазур Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологіч- ного університету (економічні науки)*. 2014. № 4. С. 73-77.

86. Юрчук Н.П., Вовк В.Ю., Топіна Р.П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концепції сталого розвитку економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 3.С. 53-61.

87. Blind K., Petersen S., Riilo C. The impact of standards and regulation on innovation in uncertain markets. *Research Policy*. 2017. 46 (1). Pp.249-264.

88. Fagerberg J., Mowery D., Nelson R. Innovation: A Guide to the Literature. Oxford: Oxford University Press. *The Oxford Handbook of Innovation*. 2014. № 3. Pp. 1-26.

89. Komelina O.V., Vasiuta V.V., Miniailenko I.V. Spatial development of construction: modeling and its financial and investment support. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. №7, № 3.2. С. 183-190.