

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 інноваційних технологій  
на пивоварному підприємстві»

Виконала:

студентка II курсу, групи 601-ЕМі

Бриленко Яна Володимирівна\_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Христенко О.В. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПИВОВАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ..	6
1.1 Суть і значення управління впровадженням інноваційних технологій на підприємстві.....	6
1.2 Особливості впровадженням інноваційних технологій на пивоварному підприємстві.....	17
1.3 Характеристика моделей інноваційних технологій на пивоварному підприємстві.....	26
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	42
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» .....	42
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» .....	55
2.3 Оцінка поточного управління інноваційними технологіями на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» .....	63
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОЛПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»....	75
3.1 Впровадження нових методів виробництва та інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	75
3.2 Механізм управління впровадженням інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	84
3.3 Економічний ефект від впровадження інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	91
Висновки до розділу 3.....	98
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ.....	115

## ВСТУП

За сучасних ринкових умов господарювання розвиток вітчизняних підприємств неможливий без упровадження інноваційних технологій або модернізації устаткування і обладнання. Особливо це стосується вітчизняних пивоварних підприємств. Інноваційна діяльність у пивоварній галузі є найважливішим елементом підвищення ефективності виробництва, зокрема забезпечення постійного оновлення і поліпшення технологій виготовлення продукції, а також основна умова подолання кризових явищ і забезпечення економічного зростання підприємств. З огляду на це пивоварним підприємствам необхідно особливу увагу приділяти питанню пошуку шляхів удосконалення своєї діяльності за рахунок упровадження інноваційних технологій. Адже саме інноваційні технології є активним фактором розвитку будь-якого підприємства. У зв'язку з вищенаведеним дослідження особливостей упровадження інноваційних технологій на пивоварних підприємствах набуває особливої актуальності.

Тому пошук нових теоретико-методичних і практичних підходів щодо напрямів інноваційного розвитку пивоварних підприємств з урахуванням передового зарубіжного та набутого вітчизняного досвідів й зумовив актуальність теми дослідження, мету, завдання та структурну побудову кваліфікаційної роботи.

Різні загальні аспекти впровадженням інноваційних технологій на підприємствах у своїх працях висвітлювали як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, серед них: А.В. Гриньов [18], О.А. Гавриш [14], О.І. Гуторов [19], П.П. Микитюк [33], О.О. Трут [63], І. Стойко [64], М.В. Чорна [70] та ін. Поряд із значною кількістю публікацій питанню дослідження особливостей управління впровадженням інноваційних технологій саме на пивоварних підприємствах приділено незначну увагу. Тому обрана тема є досить своєчасною та потребує наукових досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій, спрямованих на управління впровадженням інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління впровадженням інноваційних технологій на пивоварному підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління впровадженням інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Визначена мета дослідження зумовила комплексне розв'язання наступних завдань:

вивчити сутність і значення управління впровадженням інноваційних технологій на підприємстві;

дослідити особливості впровадженням інноваційних технологій на пивоварному підприємстві;

охарактеризувати моделі інноваційних технологій на пивоварному підприємстві;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

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

оцінити поточне управління інноваційними технологіями на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

запропонувати впровадження нових методів виробництва та інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

розробити механізм управління впровадженням інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

економічний ефект від впровадження інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Інформаційну базу в процесі виконання кваліфікаційної роботи становили законодавчо-нормативні акти, статистичні дані фінансової звітності ТОВ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., матеріали в періодичних виданнях, дані мережі Internet, наукові праці провідних вчених, результати власного наукового пошуку та ін.

Методологічну основу кваліфікаційної роботи становлять: діалектичний

метод пізнання сутності поняття «інноваційні технології» з позицій економічного і соціологічного підходів; метод аналізу і синтезу процесу, категорій та наукових принципів управління впровадженням інноваційних технологій на пивоварному підприємстві; комплексний підхід до аналізу управління інноваційними технологіями; системний підхід щодо дослідження управління впровадженням інноваційних технологій на пивоварному підприємстві, зумовленого економічним розвитком, відповідними реформами, трансформацією соціально-економічних систем.

Для досягнення поставленої мети у процесі дослідження використані такі наукові методи: наукової абстракції, дедукції та індукції; формальної логіки; абстрактно-логічний; структурно-функціонального, системного та комплексного підходів; індукції та дедукції; експертних оцінок; економіко-статистичного аналізу; абстрагування й узагальнення; розрахунково-конструктивний для визначення прогнозних показників досліджуваного товариства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що напрацьовані теоретичні узагальнення, методичні розробки, окремі положення та пропозиції, одержані автором за результатами дослідження, доведено до рівня теоретичних напрацювань і практичних пропозицій, що являють собою внесок в теорію управління впровадженням інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Основні результати наукових досліджень, висновки і пропозиції кваліфікаційної роботи доповідались і обговорювалися на науково-практичних конференціях: VII Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (м. Полтава, 28 жовтня 2021 р.).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг становить 115 сторінок і містить 21 таблицю, 20 рисунків, 5 додатків, список використаних джерел налічує 80 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПИВОВАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1 Суть і значення управління впровадженням інноваційних технологій на підприємстві

Підвищити рівень конкурентоспроможності економіки України можна тільки за допомогою запровадження інноваційних технологій на вітчизняних підприємствах. Адже, інноваційні технології, з одного боку, забезпечать ефективне використання майже всіх типів ресурсів підприємств, а з іншого зменшують негативний вплив на навколишнє середовище. Разом з цим, інноваційні технології підвищують адаптацію соціально-економічних систем і створюють умови для їх збалансованого та сталого розвитку в довгостроковому періоді.

Заслуговує на особливу увагу економіка розвинених країн світу, що зорієнтована на інновації, зокрема інноваційні технології. Перебуває в центрі уваги сучасна система розвитку ринковоорієнтованих взаємовідносин між промисловими підприємствами, науковою діяльністю і суспільством, котрі відводять інноваційним технологіям провідну роль. Тому світовою тенденцією являється перехід до використання інтелектуально-інформаційних ресурсів, високих і наукомістких технологій. За даними офіційної статистики України, динаміка інноваційної активності підприємств має нерівномірний характер.

На даному етапі розвитку, динаміка індикаторних показників інноваційної діяльності вітчизняних підприємств фактично показує, що сучасне запровадження інноваційних технологій, в повній мірі, ніяк не впливає на рівень інноваційного розвитку як окремих регіонів, так і України в цілому. При цьому, варто зауважити, що в Україні за видами економічної діяльності найбільші частки інноваційно активних підприємств припадають на виробництво харчових продуктів – 16,8 %,

виробництво машин і устаткування – 10,2 %. З метою здійснення нововведень у 2019 р. 177 підприємств придбали 885 нових технологій в Україні, 55 підприємств придбали 112 технологій за кордоном [29, с. 38].

Найактивнішими щодо придбання технологій були підприємства з виробництва машин і устаткування – 11,9 % від загальної кількості підприємств, які займалися придбанням нових технологій; з виробництва харчових продуктів – 7,9 %; з виробництва готових металевих виробів, крім машин і устаткування – 6,2 %; з виробництва електричного устаткування – 6,2 % [29, с. 38 – 40].

В Законі України «Про інноваційну діяльність» наведено тлумачення терміну «інновації», який, в свою чергу, означає новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [2].

Науковці поняття «технологічні інновації» трактують як остаточний (кінцевий) результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді [28; 30; 47; 56]:

по-перше, удосконалених або нових товарів (продуктів, виробів, послуг), які впроваджуються на ринку;

по-друге, нового чи удосконаленого процесу, способу або технологій виробництва чи (передачі) послуг, що використовуються в практичній діяльності вітчизняних підприємств;

по-третє, нових чи удосконалених методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, що сприяють розвитку і підвищенню ефективності функціонування вітчизняних підприємств, які їх використовують.

Отже, інновація вважається здійсненою тільки в тому випадку, коли впровадження відбулося на ринку або у виробничий процес [28].

На промислових підприємствах використовують два типи технологічних інновацій: продуктові та процесні [28; 70; 71].

Вченими доведено, що згідно концептуальних підходів, продуктові інновації, як правило, припускають розробку і впровадження технологічно нових або вдосконалених продуктів [34]. Впровадження нового продукту визначається як радикальна продуктова інновація, якщо стосується продукту, передбачувана область застосування якого, функціональні характеристики, властивості, конструктивні або використані матеріали і компоненти істотно відрізняють його від раніше випускалися продуктів. Саме такі інновації можуть бути засновані на принципово нових технологіях або на поєднанні існуючих технологій в їхньому новому застосуванні.

Встановлено, що технологічне вдосконалення продукту (продуктова інновація) перетворює вже існуючий продукт, впливає на його якісні або вартісні характеристики, котрі були помітно покращені за рахунок використання більш ефективних компонентів і матеріалів, часткової зміни однієї чи низки технічних підсистем (для комплексної продукції) [25].

Під процесними інноваціями варто розуміти освоєння технологічно нових чи значно вдосконалених виробничих методів, включаючи методи передачі продуктів. Адже, саме інновації такого роду можуть бути засновані на використанні нового виробничого устаткування, нових методів організації виробничого процесу або їх сукупності, а також на використанні результатів досліджень і розробок [21]. Як правило, такі інноваційні технології направлені на підвищення ефективності виробництва чи передачу вже існуючої на підприємстві продукцію, але можуть призначатися також для виробництва і постачання технологічно нових або вдосконалених продуктів, котрі не можуть бути вироблені чи представлені з використанням звичайних виробничих методів.

Вимірювання процесних інновацій, як правило, здійснюється диференційовано з виділенням нових чи/або значно вдосконалених методів виробництва товарів і послуг, виробничих методів матеріально-технічного постачання, поставки товарів і послуг, методів у допоміжних видах діяльності, таких як технічне обслуговування і ремонт, операції щодо закупівель, бухгалтерський облік та комп'ютерні послуги.

Процесні інновації, як правило, націлені на зниження витрат виробництва або діяльності з передачі продуктів, послуг на одиницю продукції, підвищення якості, ефективності виробництва або передачі вже існуючих в організації продуктів, але можуть призначатися також для виробництва і передачі технологічно нових або вдосконалених продуктів, послуг, які не можуть бути вироблені або поставлені з використанням звичайних виробничих методів (рис. 1.1) [31; 73].

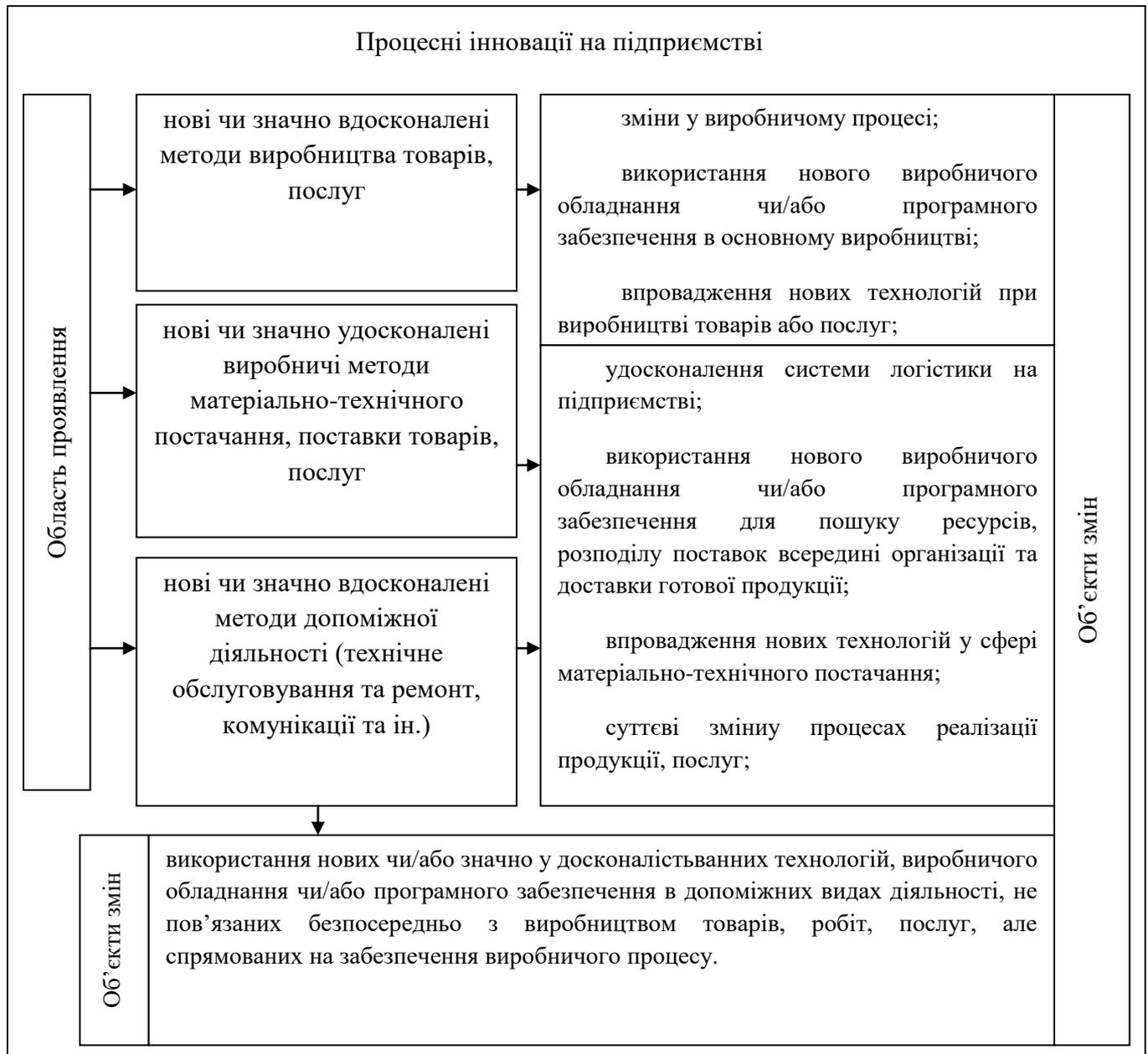


Рисунок 1.1. – Характеристика процесних інновацій на підприємствах

Продуктові інновації, відповідно до теорії та практики, включають в себе розробку і впровадження у виробництво технологічно нових або технологічно вдосконалених продуктів [32]. Вони можуть бути засновані на принципово нових технологіях або на використанні чи поєднанні існуючих технологій, а також на використанні результатів досліджень і розробок. При цьому, відповідно інноваційної концепції, вони можуть бути новими для підприємств, але не обов'язково новими для ринку.

Щодо впровадження нових видів інноваційної продукції та технологічних процесів, то в цілому у промисловості України за 2018-2019 роках впроваджено 3843 і 2148 од. нових видів продукції відповідно. Зменшення впровадження їхньої кількості відбулося за всіма технологічними секторами, але у двох секторах наукоємного сегменту це зменшення було найменшим – на 28 % та 34 % проти 47 % – 94 % в інших секторах, що дозволило наукоємному сегменту в 2019 році порівняно 2018 роком збільшити свою частку впроваджених нових видів інноваційної продукції з 39,6 % до 47,7 % [29, с. 35].

Отже, в 2019 році порівняно з 2018 роком кількість впроваджених технологічних процесів збільшилась з 2002 од. до 2318 од. Зростання впровадження цих процесів відбулося у 4-х з 5-ти технологічних секторах, зниження фіксувалося лише у середньотехнологічному секторі на 20 % [29, с. 36].

Разом з цим, наукоємний сегмент збільшив кількість впроваджених технологічних процесів на 56 % і досяг частки 31 % від загальної кількості впроваджених у промисловості технологічних процесів. Лідером у впровадженні технологічних процесів вважається середньонизькотехнологічний сектор [29, с. 37].

Проведені Асоціацією менеджерів дослідження показали, що тільки за рахунок організаційно-управлінських інновацій можна збільшити продуктивність праці на 80 % [43].

Крім того, не має значення, були розроблені інноваційні продукти на підприємстві або силами інших. Види продуктивних інновацій представлені в рис. 1.2 [34].



Рисунок 1.2. – Характеристика продуктивних інновацій на підприємствах

Процес планування інноваційного розвитку підприємств забезпечує можливість врахування задач на майбутню перспективу [19; 33]. У свою чергу, діяльність підприємства є безперервним процесом, в якому потокові дії пов'язані з короткостроковими й довгостроковими цілями розвитку, а також відбувається визначення основних потреб ринку; прогнозується вплив на зміни зовнішнього середовища; забезпечується сприяння поліпшенню координації дій на підприємстві; створюються передумови для підвищення рівня підготовки менеджерів; відбувається раціональний розподіл ресурсів та чітко формалізуються обов'язки та відповідальність усіх працівників; поліпшується контроль за їхньою діяльністю [18].

Якщо, наприклад, структура механізму впровадження інноваційних технологій в реальний сектор економіки, як інструмент впливу на розвиток суб'єктів підприємництва представлено у вигляді рис. 1.3 [6; 40; 74]. Таким чином, система оцінки ефективності інноваційного розвитку підприємства є обов'язковим елементом механізму впровадження інноваційних технологій, який дозволяє оцінити результативність і якість функціонування обраного механізму.

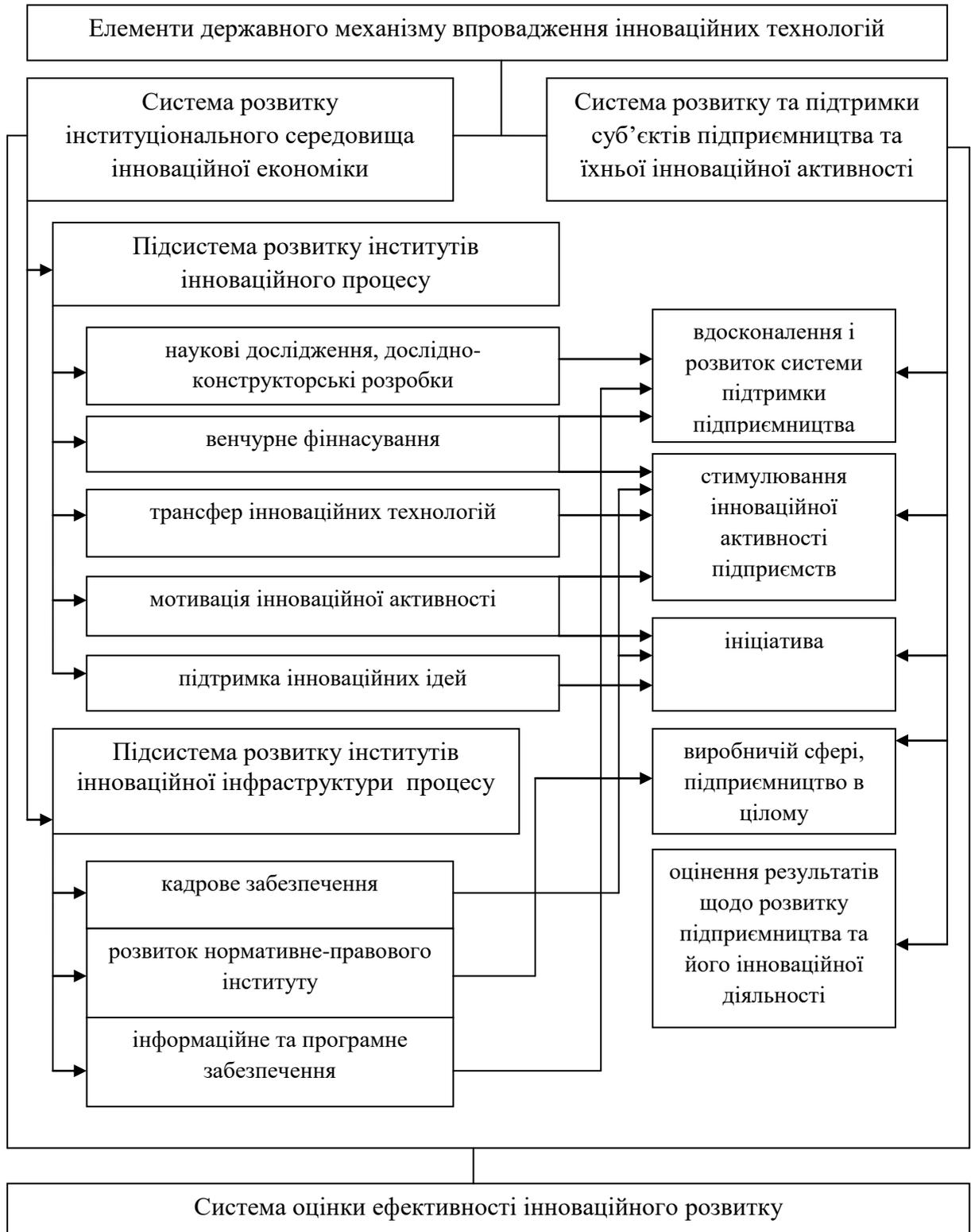


Рисунок 1.3. Елементи державного механізму впровадження інноваційних технологій на підприємствах (розроблено автором на основі [6; 40; 74])

На часі широко застосовуються в різних галузях економіки технології RFID (англ. Radio Frequency IDentification, радіочастотна ідентифікація) для

відстеження активів у виробничих підприємствах, розподільних центрах, автопарках, ремонтно-будівельних управліннях та в інших місцях по всьому ланцюжку створення вартості, а також в торгівлі (оптовій та роздрібній) [17].

Загальний принцип роботи RFID-системи досить простий, тобто система включає три основні компоненти [79]:

зчитувач (рідер), який випромінює в навколишній простір електромагнітну енергію;

ідентифікатор (карта, мітка, брелок, тег) приймає сигнал від зчитувача і формує відповідний сигнал, який приймається антеною зчитувача, обробляється його електронним блоком і по інтерфейсу направляється в комп'ютер;

комп'ютерний пристрій.

Останнім часом, на підприємствах в основному застосовуються дві технології управління бізнес-процесами: штрихкодування і RFID. Проте система штрихкодування не вирішує найактуальніших проблем, зокрема проблем безперервного процесу управління складськими запасами і ланцюгами поставок. Тому на заміну їй розроблена технологія наступного покоління (RFID) [78]. Саме впровадження RFID-міток дозволяє в роздрібних торгових мережах вирішувати не тільки проблему відстеження поставок, але й робити автоматичне замовлення продукції, а також здійснити контроль над датою реалізації продукції, що швидко псується [78].

Наприклад, на полиці, де стоїть товар, встановлені пристрої зчитування, а при кожному знятті товару покупцем в інформаційну систему магазину надходить сигнал. При досягненні певної кількості знятих одиниць система автоматично замовляє товар зі складу. Як тільки запас товару на складі знизиться до певної кількості, система автоматично формує замовлення на даний товар [11].

Технології NFC (англ. Near Field Communication, комунікація ближнього поля), які можна розшифрувати як бездротовий зв'язок на коротких відстанях отримали максимальне поширення в якості технології для здійснення безконтактних платежів [36].

За принципом дії NFC походить на технології Bluetooth і RFID, однак у порівнянні з ними володіє цілим рядом важливих переваг: більш високою швидкістю і більшою безпекою, ніж Bluetooth, і більш широкими функціональними можливостями, ніж RFID.

Можна використовувати смарт-карту з вбудованим NFC чіпом як проїзний у громадському транспорті, як платіжну карту в установах роздрібної торгівлі, як «розумну» візитку, як безконтактну картку-ключ або як перепуску на підприємство [10].

Ретельний аналіз показав, що все більшу популярність завоюють платіжні термінали, через які можна оплачувати рахунки за житлово-комунальні послуги, інтернет і мобільний зв'язок, поповнювати баланс аккаунту в різних сервісах і ще багато іншого, при цьому, не простоюючи довгих черг у банках, відділеннях Укрпошти.

Як правило, платіжний термінал займає невелику площу і потребує підключення до електромережі та має безпроводний GPRS-модем, що підключений до мережі Інтернет, дозволяє клієнтам проводити платежі миттєво в реальному часі.

Оскільки в платіжній системі зареєстровані клієнти, які здійснюють регулярні платежі, то вони можуть активувати послугу SMS-оповіщення, що дозволяє завжди бути проінформованим щодо термінів оплати і поточних заборгованостей.

Отже, платіжними терміналами зручно користуватися для погашення кредитів і позик, штрафів за адміністративні правопорушення. Також згідно їх допомоги без проблем можна придбати авіаційні та залізничні квитки (причому за більш вигідною ціною, ніж в касі). Але головна перевага даних апаратів в тому, що призначені вони не тільки для оплати послуг в організаціях-партнерах, а й для здійснення миттєвих грошових переказів на рахунок будь-якого абонента – достатньо лише знати номер його мобільного телефону [9].

Ще однією технологічною інновацією є автоматичний роботизований склад, який призначений для адресного зберігання вантажів при коробковому

розміщенні на спеціальних стелажах, уздовж яких рухаються в автоматичному режимі штабелери.

Управління механізмами здійснюється автоматично при збереженні відповідних документів на прийом або відпустку товарів. Штабелер знімає потрібну коробку і транспортує її до вікна видачі.

Аналогічно відбувається і прийом товару. Розмір коробок варіюється в широких межах. Склад може бути заповнений коробками різних габаритів. Коробки позначаються штрих-кодами або RFID-етикетками. Склад розрахований, в першу чергу, на такі області діяльності, як зберігання автозапчастин, архівів, мікроелементів, медикаментів і багато інших подібних їм [23; 56].

За останні роки головною новинкою є використання мобільних та інтернет-технологій для просування торгових точок, зокрема так звана концепція SoLoMo (з англ. Social – соціальний, Local – локальний і Mobile – мобільний), яка одночасно поєднує соціальної мережі, геолокації і мобільні платформи.

Основним прикладом технологій у форматі SoLoMo є мобільні додатки, які можна скачати у смартфон, або планшетний комп'ютер.

Соціальна складова полягає в постійному контакті з друзями (за допомогою твітів, або фотографії в Instagram покупець може негайно поділитися зі своїми друзями цікавими подіями, або знижки та акціями в магазині, розказати про свої враження) [56].

За допомогою мобільного інтернету геолокаційні сервіси дозволяють у режимі реального часу відслідковувати торгові точки, що знаходяться поблизу, в будь-якій країні чи будь-якому місті.

Такі технології вже настільки міцно увійшли в сучасне життя і тільки зміцнюють свої позиції, так що власникам роздрібних точок стає складно ігнорувати цю тенденцію, тому інструменти SoLoMo дозволяють підприємству витримати активну конкуренцію.

Отже, усі технологічні інновації можна згрупувати (табл. 1.1) і виділити основні переваги їх застосування [16; 48].

Таблиця 1.1 – Переваги застосування технологічних інновацій на підприємствах

Види технологічних інновацій	Переваги
RFID	можливість унікальної ідентифікації об'єктів;
	миттєве зчитування великої кількості міток;
	облік наявності товарів, запасів та іншої продукції;
	зниження впливу людського фактору;
	вдосконалення ланцюжка поставок;
	відстеження терміну придатності продуктів;
NFC	швидкість оплати за товар;
	безпека;
	зручність;
	контроль робочого часу;
Темінали самообслуговування	чіткий облік коштів;
	простота використання;
	надійність;
	контроль користувачем правильності вводу даних;
Роботизований склад	можливість цілодобової роботи;
	збільшення щільності зберігання вантажів і швидкості їх обробки;
	відсутність класичного устаткування;
	зниження витрат на електроенергію;
	виключення несанкціонованого доступу;
Концепція SoLoMo	зменшення витрат на робочу силу;
	доступність оффлайн;
	підвищення лояльності і зменшення ймовірності пошуку альтернативних товарів або послуг;
	підвищення престижу бренду;
	швидкість роботи.

Отже, під час впровадження нових технологічних інновацій або процесів на підприємствах варто враховувати такі умови: види і типи підприємств; види організаційної структури; рівень матеріально-технічної бази; наявні технології та обладнання; технічні засоби; процеси товароруку; рівень обслуговування; частку ринку; життєвий цикл нововведення.

## 1.2 Особливості впровадженням інноваційних технологій на пивоварному підприємстві

Для України одним із найважливіших сучасних завдань є економічне зростання за допомогою технологічного застосування нових знань, базисом яких є інноваційні перетворення економіки. Адже, виробництво конкурентноспроможної продукції в сучасних умовах можливо лише на інноваційній основі, створення якої, в свою чергу, потребує забезпечення надходження сталих інвестиційних потоків.

Проведення інноваційної політики в пивоварній галузі неможливе без активного впровадження інноваційних заходів на кожному підприємстві [26]. В свою чергу, реалізація цієї політики на мікроекономічному рівні потребує формування розвинутого механізму управління інноваційним розвитком пивоварних компаній, який би охопив всі питання виробничої, комерційної, науково-дослідної, постачальницької діяльності суб'єктів підприємництва [39].

Технологічна інноваційність виробництва пива і газованих напоїв займає ключове місце, оскільки уособлює потенційні можливості щодо інноваційного впливу як на власне виробництво, так і економіку галузі [39].

Можна впевнено сказати, що реалізація стратегії економічного зростання потребує прискореного розвитку високотехнологічних виробництв, спроможних виробляти високоякісну продукцію [18]. Формування експортного потенціалу цих виробництв, підвищення технологічного рівня компаній відбувається завдяки прогресивним вітчизняним і світовим науково-технічним досягненням.

Однією з найдинамічніших галузей харчової промисловості є пивоварна. Такий факт зумовлено зміною культури щодо споживання, збільшенням щорічного споживання пива в Україні на душу населення, збільшенням потоку інвестицій у вітчизняну пивоварну галузь. Така тенденція, за прогнозами фахівців, зупиниться тоді, коли споживання пива середньостатистичним українцем досягне 30 л на рік [41].

У свою чергу, становлення та стрімкий розвиток пивоваріння відбувається за рахунок широкого застосування різноманітних інноваційних технологій, які також сприяють покращенню якості напоїв.

Сучасний розвиток пивоварної галузі характеризувалася такими позитивними результатами, як: високий рівень технічної інфраструктури, наявність повноцінних дистрибуційних мереж, зменшення витрат системи постачання, покращання організації складування та оптимізація рівня запасів і поліпшення іміджу пивоварних компаній.

Становлення і розвиток пивоварної галузі відбулися внаслідок приходу на ринок пива іноземних інвесторів, зокрема у сфері інновацій – впровадження знань маркетингу та логістики серед вищого керівництва, створення логістично-орієнтованої організаційної структури управління, і, головне – актуалізацію концепції розвитку [41].

Разом з цим участь вітчизняних підприємств у транснаціональних корпораціях сприяє загостренню конкуренції на ринку, підвищенню якості та конкурентоспроможності пивоварної продукції.

Таким чином, іноземні підприємства, котрі мають значний досвід роботи, принесли вітчизняним виробникам багато якісних змін у сфері інноваційних технологій, а саме [49]:

радикально нові інноваційні технології (нові сорти пива та технології їхнього виготовлення, які повністю витіснили наявні й сприяли зміні споживчої поведінки);

часткові, котрі відбуваються постійно і стимулюють подальший розвиток галузі;

продуктові (випуск радикально нової продукції або її часткова модифікація) та процесні (технологічні та організаційно-управлінські).

Вітчизняний ринок пива вважається висококонсолідованим (панує олігополія), а найбільшими його представниками можна назвати [7]:

ПрАТ «АБІнБев Ефес Україна» (InBev Efes) (32 % частки ринку);

ПАТ «Карлсберг Україна» (29,5 % частки ринку);

ПрАТ «Оболонь» (24,5 % частки ринку);

ПрАТ «Ефес Україна» (5,2 % частки ринку);

ТзОВ «Перша приватна броварня» (2,8 % частки ринку).

В результаті злиття бізнесів АВ InBev і Anadolu Efes на території України була утворена АВ InBev Efes (2018 р.). InBev Efes є одним із лідерів українського пивоварного ринку та спільним підприємством найбільшої у світі пивоварної компанії Anheuser-Busch InBev, а також найбільшої пивоварної компанії Туреччини Anadolu Efes.

Портфель пивних брендів складається з глобальних ТМ: Bud, Corona Extra, Stella Artois; міжнародних ТМ: Hoegaarden, Leffe, Beck's, Lowenbrau, Franziskaner, Spaten, Staropramen, Toller, Velkopopovickiy Kozel; а також локальних ТМ: «Чернігівське», «Рогань», «Янтар», «Жигулівське Оригінальне».

Відоме транснаціональне економічне об'єднання Baltic Beverages Holding (BBH) діє на ринку пива України. Холдинг Baltic Beverages Holding заснований в 1991 році та належить до найбільших пивоварних компаній світу – англійській Scottish & Newcastle і датському концерну Carlsberg Breweries. BBH входить до десятки провідних світових компаній галузі виробництва пива. До холдингу входять 18 пивоварень в шести країнах Східної Європи, зокрема Україні, Казахстані, Латвії, Литві та Естонії та ін.

Таким чином, на ринку пива України корпорації BBH має досить сильні позиції і відомий, насамперед, такими брендами, як «Славутич», «Львівське», «Арсенал», «Туборг», «Хмільне», «Балтика», «Карлсберг».

За 15 років діяльності на ринку Східної Європи та Прибалтики компанія BBH вдалося досягти значних результатів, а серед визначальних критеріїв успіху – постійна інноваційна діяльність як у сфері виробництва, так і системі управління [38].

Продуктовими інноваціями за останній рік стала поява нових смаків пива («Славутич Червоне», «Туборг Голд») і зміна дизайну упакування пива (вдосконалення форми пляшки «Львівського», розлив пива у нові ПЕТ-упаковки, частковий рестайлінг етикетки пива «Славутич» тощо).

На ринку пива вважається успішною інноваційна діяльність ще одного його лідера – «САН Інтербрю Україна». Так, у 2004 році компанія «САН Інтербрю Україна» здійснила вдалий запуск таких сортів бренду, як «Чернігівське», «Багряне» (червоне пиво), «Біла ніч» (нефільтроване темне пиво), «Fitness+» (безалкогольне пиво з вітамінним та рослинним комплексом). Серед інновацій в упакуванні варто виділити «Чернігівське Багряне» (ПЕТ-пляшка місткістю 1 л) і «Stella Artois» в алюмінієвій пляшці.

Під брендом «Рогань» компанія випустила два різновиди пива – «Рогань Кампай» (зварене за японською технологією Преміум Драй) і «Рогань Арріва» (виготовляють за технологією холодної фільтрації).

Отже, можна констатувати такий факт, що на ринку пива діє дуже жорстка конкуренція. В тому випадку, коли випускається радикально нове пиво, котре завойовує популярність на ринку, то конкуренти відразу намагаються випустити подібне. Так, після випуску компанією «Сан Інтербрю Україна» нового пива «Чернігівське біле», конкуренти також випустили подібні напої: ЗАТ «Оболонь» – «Оболонь пшеничне», ВВН – «Славутич червоне» [76].

Окрім продуктових, пивоварні компанії здійснюють також і організаційно-управлінські інновації. Заслугове на увагу остання інновація в цій сфері, яку здійснила компанія ВВН, зокрема в 2019 році на своїх заводах (ВВН – Україна) відбулася презентація «Положення про категорії посад» для керівників усіх підрозділів. Така система була розроблена швейцарською компанією «Мерсер» на основі Міжнародної системи оцінки посад (ІРЕ – International Position Evaluation).

Впровадження системи категорій посад є управлінською інновацією, спрямованою на вдосконалення розподілу посад між робітниками та керівниками. Метою створення категорій посад є:

- планування і оптимізація розподілу людських ресурсів;
- удосконалення побудови організаційної структури компанії;
- впорядкування та контроль оплати праці;
- оптимізація індивідуального розвитку і кар'єрного просування [38].

Розподіл всіх посад в компанії за певними рівнями здійснюється за такими критеріями [38; 44; 57]:

вплив (характер і рівень впливу посади в сфері її відповідальності: виконавчий, оперативний, тактичний, стратегічний, рівень розроблення бачення компанії);

інновація, інноваційні технології (розроблення нових ідей, методів, способів, послуг, товарів);

знання (професійні знання і навички, необхідні для виконання службових обов'язків; практичний досвід);

комунікація (отримання, адаптація, передавання інформації, ведення звичайних і стратегічних переговорів);

освіта (тип навчального закладу, досвід роботи);

управління (наявність підлеглих працівників).

У компанії ВВН існує 11 посадових категорій, а саме:

I, II, III – робітники, службовці;

IV, V, VI – спеціалісти (молодший спеціаліст, спеціаліст II категорії та провідний спеціаліст або керівник підрозділу);

VII, VIII, IX – керівництво (керівники I, II, III рівнів);

X, XI – вище керівництво (директори департаментів, керівники компанії).

Категорію посади визначає менеджер з оплати праці за погодженням директора відповідного департаменту і затверджує директор з персоналу.

Можливість переоцінювати кваліфікацію персоналу дозволяє керівникам застосовувати інший підхід до мотивації, оплати праці та впливу на підлеглих. З іншого боку, в такому випадку, керівники можуть так чи інакше дивитись на кожного працівника, ближче з ним познайомитись, оцінити, визначити специфіку й ефективність виконаної роботи. Якщо керівники департаментів не дійшли згоди у визначенні категорії посади, то тоді використовується метод «визначення категорії посади шляхом уточнення й оцінки посади за критеріями».

Сама категорія визначається за два етапи:

на першому етапі уточнюється посада, тобто виконується збір інформації за такими характеристиками: мета існування певної посади в компанії; рівень фінансової відповідальності; рівень і тип комунікації; мінімальні вимоги (освіта, досвід, додаткові знання, вміння, навички); сфери, рівень відповідальності і очікувані результати; рівень і характер інновації;

на другому етапі шляхом вибору відповідного ступеня за кожним критерієм оцінки оцінюється посада. Менеджером з оплати праці спільно з керівником оцінюваної посади виконується оцінка, узгоджується з директором департаменту та затверджуються директором з персоналу.

Якщо використання попередніх методів визначення категорії не дало очікуваного результату і керівники не дійшли спільних висновків, матеріали оцінки посади пересилаються розробнику (компанії «Мерсер») для прийняття остаточних рішень. Щороку даватиметься оцінка результатів роботи працівників, внаслідок чого в керівника виникають широкі можливості щодо мотивації підлеглих залежно від отриманої оцінки [38].

Заслуговує на увагу, що один лідер ринку, компанія «Оболонь», що побудована за чеським проектом. Саме завдяки новаторським підходам до виробництва компанії вдається останні десять років займати 28,6 % ринку пива [50]. У свій час, вперше в Європі компанія освоїла ринок слабоалкогольних напоїв: «Джин-тонік», «Ром-Кола», «Бренді-Кола» та ін., а в Україні першими випустили на ринок пиво у власній скляній пляшці стандарту NRW.

Компанія «Оболонь» заснувала на українському ринку пива сегмент упаковки ПЕТ ємністю 1л і 2л і 30-літрові кеги для ресторанного та барного бізнесу. Ще в 1999 році на ринок випущено легендарний «Живчик», який швидко завоював прихильність широкого кола споживачів і став лідером безалкогольних газованих напоїв. Згодом почали випускати безалкогольний напій «Живчик Унік», що містить фруктозу замість цукру.

Компанія «Оболонь» почала випуск 5-літрових бочонків пива «Оболонь» і «Оболонь Безалкогольне», налагодила випуск світлого пива «Класичне» у ПЕТ пляшці ємністю 1 л.

На солодовнях компанії «Оболонь» впроваджено чимало інноваційних рішень, які дозволили істотно покращити технологічні процеси і зменшити витрати ресурсів, а саме: грядки солодоращення круглого типу, систему сухого транспортування ячменю замість водного, рекуперацію гарячого повітря у сушарному відділенні, унікальну систему очищення стічних вод [50].

Тобто, таким чином, пивоварні компанії змагаються між собою за споживачів, що є дуже вагомим кроком у зміні ринкової ситуації [44]. Самі дії конкурентів свідчать про те, що на ринку пива всі його учасники є залежними від кон'юнктури, тобто не можуть встановлювати свої закони на ринку, а тому змушені пристосовуватися до обсягів продажу та ціни згідно умов, які диктує ринок.

Отже, в Україні виробники пива здійснюють інноваційну діяльність у різних напрямках – продуктовому, технологічному, організаційно-управлінському [46; 57; 59]. Покращання показників роботи пивоварних компаній свідчить про те, що більшість інноваційних технологій є вдалими і сприяють зміцненню конкурентних позицій на ринку. Такі обставини стимулюють розвиток пивоварної галузі, підвищують рівень якості та конкурентоспроможності напоїв, збільшують потік інвестицій в Україну. Отже, варто зазначити, що інноваційна діяльність у пивоварній галузі постійно розвивається і зумовлює позитивні зміни.

Іноземні виробники пива кожного року здійснюють інвестування в українську промисловість значну кількість коштів, спрямованих на модернізацію й оновлення технологій та виробничих потужностей. Впроваджені інноваційні технології через деякий час показують позитивний ефект, навіть не дивлячись на те, що є капіталомісткими.

Однак, ефективність інноваційних технологій не обов'язково залежить від її вартості. В основному від того, коли та як її здійснено, тому не менш ефективним і значно дешевшим є впровадження управлінських інновацій, які також активно використовують виробники пива. Оскільки такі інновації є не менш ефективними, ніж продуктові, тому вони оптимізують роботу найціннішого ресурсу бізнесу – людську працю.

В Україні значного поширення набули виробництво пива та безалкогольних напоїв. Однак безалкогольні напої завжди були продуктом високої сезонності з відхиленням погодних умов від норми, бо всі прогнози, в зв'язку з глобальним потеплінням, втрачають силу. З подальшим розвитком ринку в нашій країні все більше буде з'являтися нішової продукції. Українцям вже добре відомі холодні чаї, енергетичні напої [27].

Середнє споживання газованої води в Україні залишається помітно нижчим порівняно з іншими країнами Східної Європи, де, наприклад, середній споживач протягом року споживає 40-45 літрів і більше таких напоїв [52].

Дослідники переконані, що незважаючи на збільшення обсягів продажів газованих напоїв, у структурі продажів безалкогольних напоїв в цілому їх частка поступово скорочується [27; 62]. Висновок формується сам по собі про те, що, очевидно, значною мірою такий факт обумовлений тенденцією збільшення числа споживачів, що орієнтуються на більш здорові напої (соки, питну воду, холодний чай тощо) до яких солодку газовану воду, що містить, як правило, велику кількість цукру, а також різні синтетичні добавки та ароматизатори, безумовно, віднести дуже складно [27; 62].

Найпотужнішим вітчизняним виробниками безалкогольної води і напоїв є компанія «Оболонь», комбінат «Славутич» і решта вітчизняних виробників, частка виробництва яких складає менше 10 % від загального об'єму виробництва.

Напрямами розвитку інноваційних технологій раціонального комплексного використання сировини для пивоварних компаній [39] можна назвати такі:

- технології маловідходного формоутворення;

- комплексна автоматизація промислових виробництв;

- комбіновані технології маловідходної обробки матеріалів;

- використання відновлюваних джерел енергії;

- удосконалення існуючих технологічних процесів з метою раціонального використання матеріалів і скорочення витрат паливно-енергетичних та природних ресурсів.

З розвитком пивоваріння розширюється сировинна база та з'являються нові види сировини. Для деяких виробництв використовують сировину, що уже піддавалась промисловій переробці, зокрема напівфабрикати. Іноді готова продукція одного виробництва стає сировиною для іншого. Сировину, яку використовують у технологічних процесах часто називають вихідними матеріалами. Основними компонентами технологічної сировини для пива є солод, який виготовляється з ячменю пивоварних сортів, і хмелепродукція у вигляді екстракту, гранул та шишкованого хмелю [39; 53].

Найсприятливішими для заготівлі пивоварного ячменю вважаються: Вінницька, Волинська, Житомирська, Івано-Франківська, Сумська, Тернопільська, Хмельницька, Чернігівська, Черкаська й Чернігівська області. Проте далеко не всі з них мають необхідну кількість якісного ячменю навіть для забезпечення власного солодового виробництва [35; 54].

Варто відзначити, що кількість великих солодових підприємств в Україні має стійку тенденцію до скорочення. На українському ринку виділяється трійка лідерів по виробництву солоду в Україні до якої входять:

солодовні SouffletGroup (Славутський солодовий завод, Хмельницька область);

Malteurop – традиційний партнер Sun-InBev (Харківська і Чернігівська області);

компанія «Оболонь» (Хмельницька й Київська області) [35; 39].

Таким чином, висока конкуренція на ринку пива вимагає необхідність зниження витрат на виробництво, підвищення його ефективності [20]. Одним із основних напрямів розв'язання такої проблеми є використання високоякісного вітчизняного пивоварного ячменю. Констатовано, що Україна має сприятливий клімат для вирощування цих культур, спроможна забезпечувати пивоварні компанії сировиною, але за умови застосування новітніх технологій. Для цього необхідно об'єднати зусилля великих виробників солоду і пива, виробників пивоварного ячменю і комерційних банків [4; 35; 39; 61].

Отже, проаналізувавши низку здійснених інновацій різних пивоварних компаній, можемо зробити такий висновок, що їх інноваційна діяльність має позитивний характер, набуває розвитку.

### 1.3 Характеристика моделей інноваційних технологій на пивоварному підприємстві

Потреба в нових теоретико-практичних підходах до управління розвитком інноваційним потенціалом компаній з виробництва пива і газованих напоїв, а також формування і розвиток технологічної конкурентоспроможності посилюють цікавість до вдосконалення досвіду в пивоварній галузі. Тому розгляд низки питань узагальнюючого аналізу тенденцій впровадження моделей інноваційного розвитку компаній з виробництва пива, набуває особливого значення.

Відомо, що будь-яка модель чи схема повинні ґрунтуватись на загальних концептуальних принципах, що відіграють роль формотворення. Не винятком є інноваційна діяльність пивоварних підприємств, для якої, насамперед, варто застосовувати такі принципи [63]:

- структурності;
- системності;
- цілісності (комплексності);
- спадковості (взаємозв'язок, конвергенція, співіснування старого і нового);
- альтернативності (взаємозамінні інноваційні ідеї, версії, варіанти);
- синергічності;
- емерджентності (побудова дерева цілей для системи в цілому та її компонент);
- адаптивності (мобільності);
- неадитивності (синтез старого, сучасного і нового) (рис. 1.4).

Як зазначалося раніше, до основних моделей впровадження та поширення інновацій на пивоварних підприємствах відносяться [15; 19; 24; 25; 26; 42; 69]:

інновації: технологічних процесів, в культуру, управлінської діяльності;  
інноваційні технології: виробництва продукції, управління персоналом.

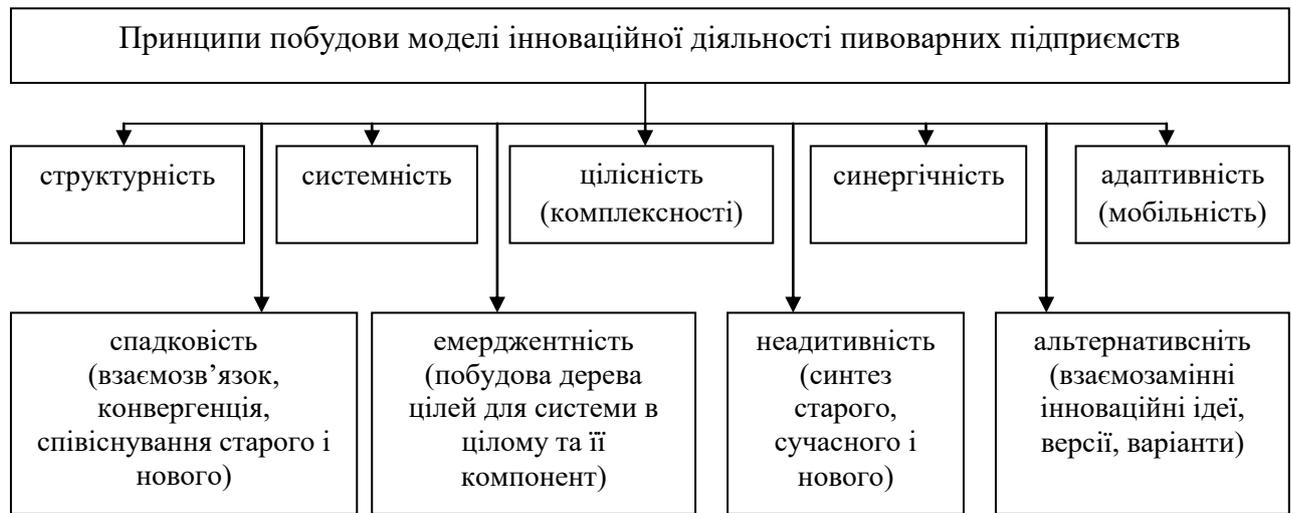


Рисунок 1.4 – Принципи побудови моделі інноваційної активності пивоварних підприємств

Більш наочно основні моделі інноваційної активності пивоварних підприємств представлено на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Моделі інноваційної активності пивоварних підприємств (розроблено автором на основі [15; 19; 24; 25; 26; 42; 69]).

Основу інноваційної політики пивоварних підприємств становлять саме інноваційні технології виробництва продукції. Вони є вирішальними з точки зору призначення компаній – забезпечувати потреби споживачів [62]. Також варто

при цьому враховувати зв'язок з іншими видами інноваційної діяльності, бо продуктові інновації спричиняють нововведення технологічні, персоналу та управлінської діяльності. Останні, в свою чергу, забезпечують успішну та ефективну реалізацію продуктових інновацій [58].

Якщо нова модель продукції краще існуючої за техніко-економічними характеристиками і витрати на її освоєння невеликі, а ринкова новизна в продукції відсутня, то її впровадження навряд чи забезпечить прибуток виробнику пива [52]. Разом з тим ринкова новизна пивоварної продукції може бути досягнута і без науково-технічних рішень – завдяки змінам у зовнішньому вигляді, розмірі, формах і т. ін.

Прикладом авторської розробки моделі впровадження інновацій в продукт є модель, розроблена С.М. Шкарлет, яку можна застосовувати і на пивоварних підприємствах. Так, на думку, С.М. Шкарлета, інноваційна орієнтація підприємства, перш за все, має спрямовувати свої дії на досягнення прогресивної структури попиту, що склалася на внутрішньому і міжнародному ринках через впровадження інновацій в продукт.

Отже, на підставі узагальнення теорії і практики інноваційної діяльності, запропонована модель розробки і впровадження інновацій в нову продукцію пивоварних підприємств (рис. 1.6) [60; 77]. При цьому необхідно дотримуватися точки зору про те, що ефективність політики і стратегії інноваційної діяльності компанії забезпечується виділенням наступних етапів її реалізації [55; 77]:

аналіз стану і перспектив компанії на ринках збуту;

прогноз можливостей збільшення збутового потенціалу при використанні різних варіантів спрямування капіталовкладень на інновації;

оцінка забезпечення цих варіантів наявними науково-технічними, виробничими і людськими ресурсами;

пошук і вибір найбільш результативного з розглянутих варіантів.

Також, слід відзначити, що ефективність процесу нововведення залежить як від правильного вибору засад інноваційної політики, так і від розробки форм та методів організації інноваційного процесу [20].

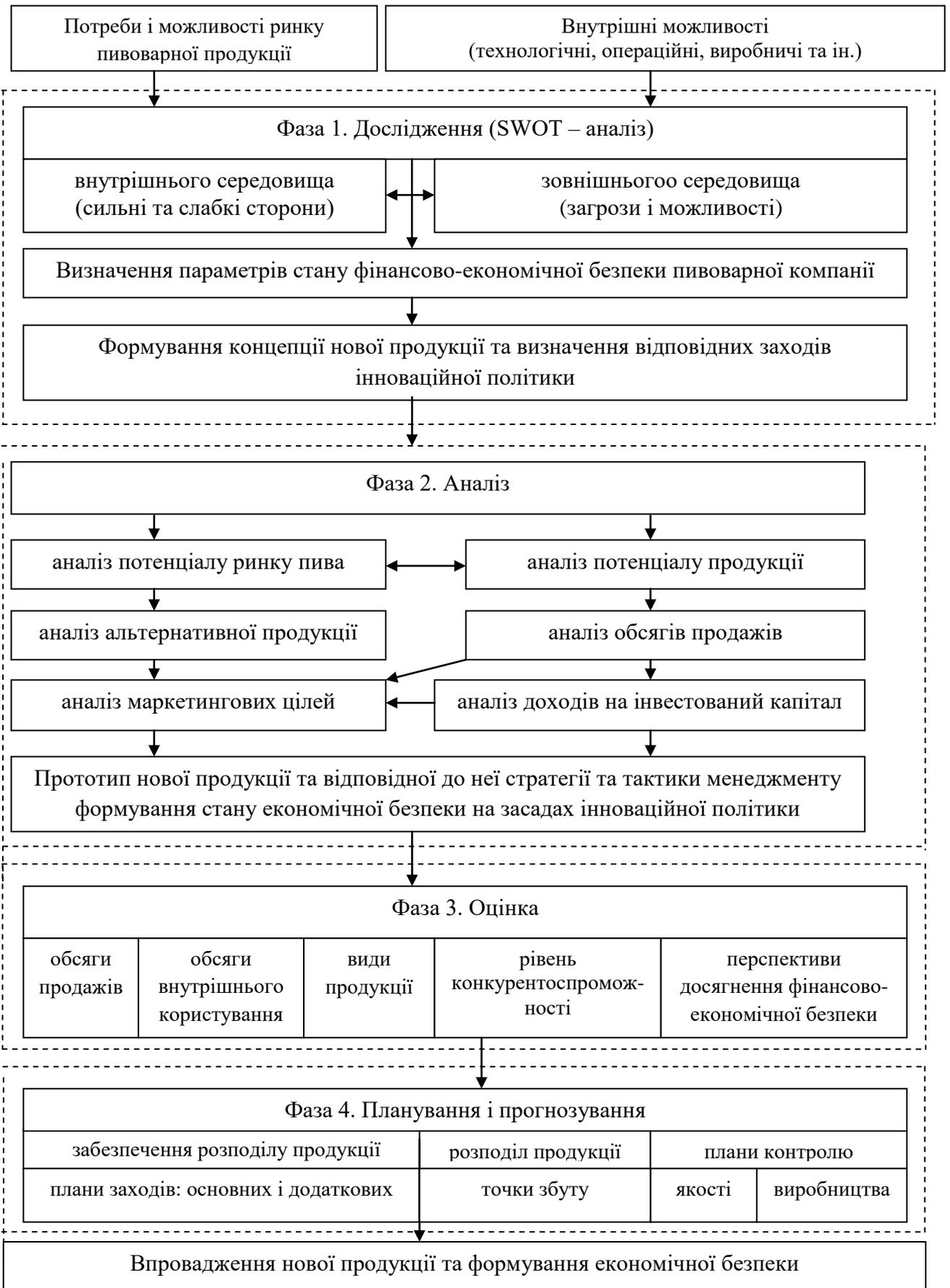


Рисунок 1.6 – Концептуальна модель інноваційних технологій в контексті впровадження засад інноваційної політики на пивоварних підприємств

Наступним кроком вивчення моделей впровадження інновацій є дослідження інновацій технологічних процесів [21; 77]. Метою технологічної інновації є різке зниження собівартості продукту, що уможливорює зниження ціни товару і здобуття переваг у конкурентній боротьбі. Інновація технологічного процесу сприяє збільшенню обсягів продажу вже відомої продукції.

Нову або вдосконалену технологію можна створити власними зусиллями чи придбати на ринку [21; 77]. Слід зазначити, що ринок технологій є дуже специфічним, з властивими тільки йому характерними ознаками. У машинобудівельних галузях, наприклад, технології мають вторинний попит, поступаючись місцем готовим виробам.

Створення та освоєння нових технологій допомагає скоротити час розроблення та запровадження у виробництво нових продуктів, а це, в свою чергу, дає змогу швидше реагувати на потреби кожного потенційного клієнта. Інноваційні технології уможливають також заощадження робочої сили, підвищення технологічної гнучкості виробництва, поліпшення умов та безпеки праці, сприяють подоланню дефіциту робочої сили зі спеціальною освітою [15].

Наступним кроком є вивчення та аналіз моделей впровадження інновацій в персонал підприємства. Управління в економіці, зокрема менеджмент, як відомо, є інструментом досягнення поставлених цілей [15]. Априорі можна сказати, що ефективним менеджмент може бути тільки тоді, коли він здійснюється на базі добре відомого об'єкта управління.

Отже, перш ніж керувати, необхідно вивчити об'єкт, тобто те, на що спрямовано управління. Відсутність стимулів до спільної діяльності або недостатня увага до мотивації праці може зруйнувати найсучасніші і перспективні організаційні побудови.

Науковці розробили і запропонували концептуальну модель підвищення інноваційної активності підприємств в основі якої закладено функцію мотивації [21; 69; 77]. На нашу думку, мотивування персоналу пивоварних підприємств в сфері інноваційних технологій дозволить багатьом компаніям досягнути нового рівня науково-технічного прогресу.

Аналіз розробленої загальної концепції інноваційної моделі мотивування персоналу до впровадження інноваційних технологій, складається з п'ятих складових [21; 69; 77]:

потреба індивідуума в проявленні власних особистих якостей, тобто у зв'язку з соціально-психологічною необхідністю в працівника виникає потреба до самовираження;

мотив як багатофакторний аналіз умов, які стають мотивуючими, дозволяє узагальнити усі мотиви: внутрішня культура компанії; застосування прогресивних методів управління; система навчання і підвищення кваліфікаційного рівня персоналу; створення інформаційно-технічної бази. До важливих мотивів варто віднести створення сучасної інформаційної системи управління та фінансовий фактор. Наявність власних фінансових ресурсів, платоспроможність пивоварної компанії та інноваційна спрямованість інвестицій; система винагород;

доведення керівництвом цілей інноваційного розвитку пивоварної компанії; формулювання інноваційних ідей є вирішальним етапом, що залежить від творчого і наукового потенціалу самого персоналу, його креативності та винахідливості. У разі створення сприятливих умов та створення мотивів інноваційні ідеї, запропоновані персоналом зазвичай більш адаптивні для пивоварної компанії ніж інноваційні ідеї науково-технічних центрів розробки;

зворотний зв'язок як етап виявляє ступінь задоволення працівників інноваційною технологією.

Проте, не можна з впевненістю сказати, що задоволення працівника своєю роботою можна характеризувати таким чином. Не завжди, як правило, задоволення залежить від того, прийняли інноваційний проект до розгляду чи ні. Відомо, що у кожного працівника власна система цінностей від якої і залежить ступінь задоволення від виконаної роботи.

Запропонована модель мотивування персоналу до інноваційної активності є найбільш підходящою для великих пивоварних компаній, тому що вона враховує велику кількість факторів, які тим чи іншим шляхом впливають на процес визначення мотивів персоналу.

Інша концептуальна модель мотивування персоналу до підвищення інноваційної діяльності була запропонована Б. Твіссом [26; 46; 69].

Взагалі, науковці визначають інноваційну активність персоналу як складову його загальної трудової активності, що відображає творчі їх прагнення до розроблення і впровадження інноваційних технологій в пивоварній компанії на основі вдосконалення освітньо-кваліфікаційного розвитку, засвоєння новітніх знань, досягнень науково-технічного розвитку та з метою виробництва нових товарів, продукції чи послуг, з покращеними якісними характеристиками і властивостями, які користуються підвищеним попитом на ринку [26; 64].

На думку Б. Твісса, активізація творчої праці є результат взаємодії різноманітних чинників, серед яких середовище, де заохочується творчість, наявність односторонніх-творчих особистостей, система кадрового відбору, наявність стимулів – від матеріальних до морально-психологічних [26; 46; 69].

Ключовою роллю в такому процесі є активізація праці, що належить системі стимулювання креативності. Завдяки їй стають більш привабливими нововведення і стимулюється інтерес до прояву креативності.

Отже, на нашу думку, для успішного керівництва інноваційною діяльністю пивоварних компаній важливо створювати організацію, привабливу для висококваліфікованих фахівців і шляхом підтримки і заохочення креативності та винахідництва утримати цінні кадри для виробництва інноваційної продукції, здатного успішно конкурувати на ринку.

Таке бачення активізації креативності знайшло підтвердження в практиці зарубіжних корпорацій та фірм, які безпосередньо займаються впровадженням інновацій та «ноу-хау». Так, таких фірм в США, Японії, Франції налічується понад 70%, що дає змогу забезпечувати більш як 8% прибутку [21; 38].

Характеристику стимулювання активізації інноваційної діяльності персоналу підприємства в різних країнах світу представлено в табл. 1.2 [21; 38].

Наступним кроком є вивчення інноваційної моделі інноваційних технологій у культуру, зокрема в пивоварних компаніях.

Таблиця 1.2 – Характеристика стимулювання активізації інноваційної діяльності персоналу підприємств в різних країнах світу

Країна	Заходи зі стимулювання
Бельгія, Англія, Франція, Німеччина	створення преміальних фондів за розроблення, освоєння й випуск нової продукції, розмір яких пов'язується з приростом обсягу продажу такої продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва;
Японія	у системі стимулювання чітко виокремлюються чотири головні частини: прямі виплати (базові та надбавки), побічні виплати, бонуси, пенсійні виплати. Заохочення до впровадження інновацій проявляється в запровадженні освітньо-професійного розвитку, залучення працівників в управління виробництвом на основі створення «гуртків якості»;
США	залучення допомоги консультантів з оплати праці, які розробляють особливі критерії, формули оплати, розмір винагород, спираючись на відповідну шкалу експертного оцінювання нових ідей за ступенем ефективності, новизни, витрат праці інноваторів;
Україна	кожне десяте підприємство має безпосереднє відношення до інновацій, творчість і винахідництво на виробництві практично не заохочується, загрозливих масштабів набуло старіння наукових кадрів.

Враховуючи тенденції сучасного суспільства знань, що, як правило, проявляються у стрімкій інформатизації, домінуючим чинником прискорення темпів втілення інноваційного досвіду за всіма сферами суспільно-економічної практики стала інноваційна культура.

Прикладом концептуальної моделі впровадження інновацій в культуру на промислових підприємствах є модель, що була розроблена та запропонована Г. М. Захарчином [24; 25]. Він вважав, що економічне зростання та інноваційний розвиток сучасних підприємств можливі лише за системного підходу до побудови інноваційної моделі на основі взаємозв'язку усіх складників інноваційного механізму [24; 25].

Оскільки інноваційний процес трансформує нововведення у систему загальнокультурних норм і моделей поведінки, тому роль інноваційної культури істотно зростає і засвідчує про доцільність її розгляду як функціональної підсистеми в єдиній інноваційній системі організації [24]. Основною роллю інноваційної культури є визначення й синтез основних елементів інновації, їх функціонування,

взаємодії і динаміки розвитку інноваційного процесу, гармонійної роботи цілої інноваційної системи організації [5].

Серед внутрішніх факторів розвитку інноваційної культури є:  
перегляд існуючих стратегій, місії, цілей і програм розвитку підприємства;  
необхідність реорганізації організаційної структури для інноваційної діяльності;

необхідність розроблення нових кадрових програм щодо стимулювання інтелектуального потенціалу та мотивування персоналу тощо.

У концептуальній моделі інноваційної культури важлива роль відводиться її функціям, які відображають не тільки її сутнісну характеристику та напрямки дослідження, але й значення в інноваційній системі [24].

Проблематика створення стратегічних моделей (бізнес-моделей) останнім часом користується значною науково-дослідницькою увагою як серед зарубіжних, так і серед вітчизняних авторів. Так, наприклад, цікавим прикладом є підвищення використання інновацій (особливо інновацій, які впливають радикально) у стратегії підприємства є інноваційна концепція бізнесу, запропонована В. Хан Кімом і Р. Мабоурном [5; 21; 24; 38]. Її аплікаційною підставою і змістовним вираженням є відповідна інноваційна бізнес-модель. Найважливішими перевагами моделі є трактування її елементів однаковою мірою як джерел інновації, так і сфер їхньої аплікації, а також ідентифікація істотних з погляду впровадження інновацій зв'язків між окремими елементами моделі. В її структурі дуже сильно експонуються стосунки з ринком, переважно з клієнтами, але також з коаліціонерами, постачальниками і партнерами [5].

Для результативності моделі, як правило, великою мірою вирішальними є внутрішні зв'язки (мости) між складовими моделі, як і зовнішні стосунки. Оригінальним можна визнати підхід, який трактує здатність до формування багатства (цінності) як найвищу мету інноваційної концепції бізнесу, становить критерій його оцінки.

Використання концепції для моделювання пивоварних компаній уможлиблюється її головним положенням, яким є аплікація інноваційних рішень,

що досягається через окремі елементи моделі. На нашу думку, доречною стане схема організаційно-економічного механізму управління реалізацією інноваційної ресурсозберігаючої політики у пивоварних компаніях (рис. 1.7).

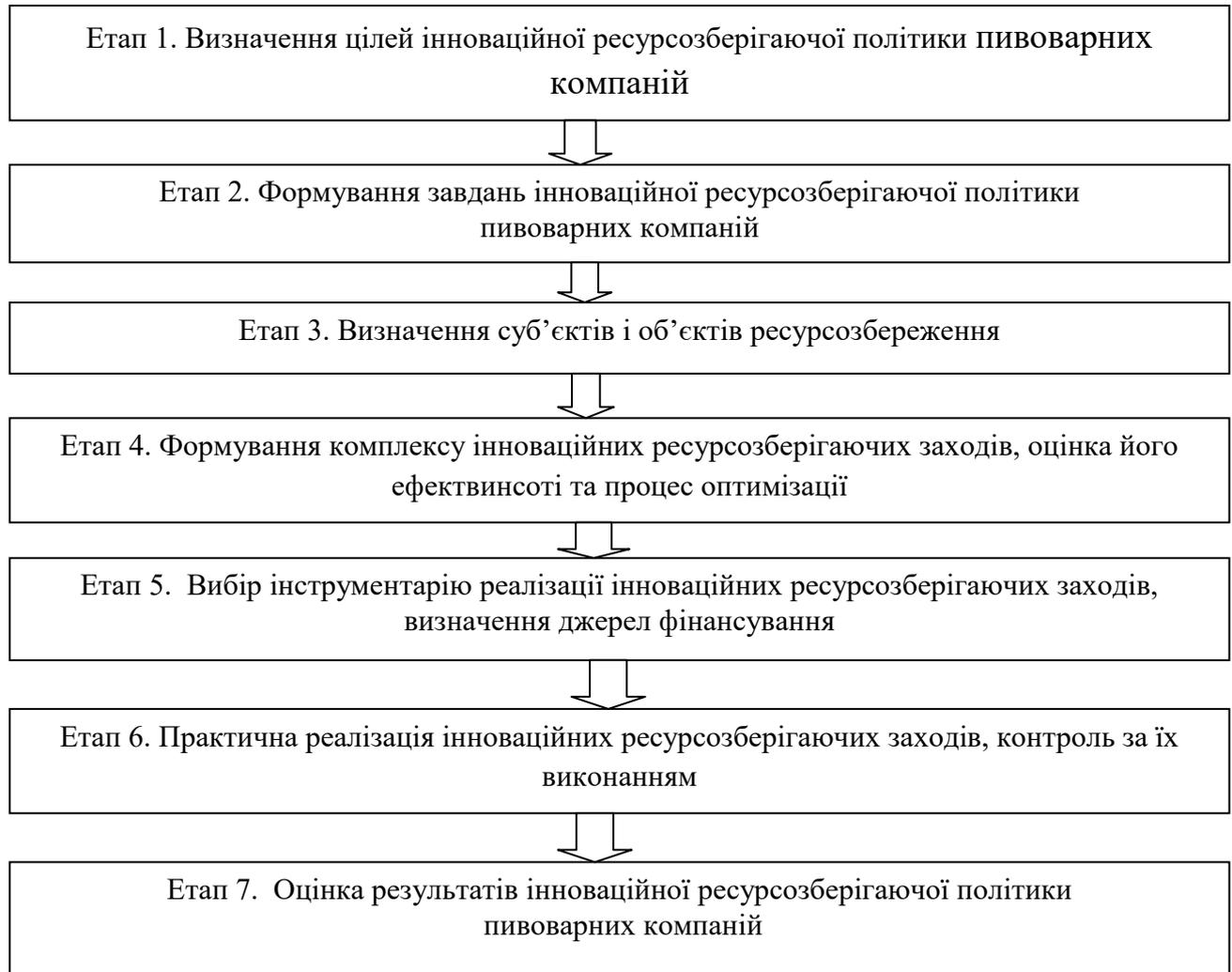


Рисунок 1.7 – Схема організаційно-економічного механізму управління реалізацією інноваційної ресурсозберігаючої політики у пивоварних компаніях (розроблено автором на основі [5; 13; 14; 21; 24; 38]).

Відповідно до рис. 1.7, на першому етапі визначаються цілі за допомогою аналізу поточних і перспективних проблем пивоварних компаній, що пов'язані з інноваційним ресурсозбереженням. До яких варто віднести:

оптимізацію витрат на виробництво нової пивоварної продукції з урахуванням резервів ресурсозбереження на всіх стадіях їх життєвого циклу;

вдосконалення існуючої системи нормативів витрат ресурсів у пивоварних компаніях;

активізацію пошуку резервів ресурсозбереження на окремих ділянках виробництва з метою зниження рівня ресурсоемності вже існуючої продукції;

зниження шкідливого впливу діяльності пивоварних компаній на навколишнє природне середовище за рахунок використання наявних резервів ресурсозбереження тощо.

На другому етапі конкретизуються обрані цілі через формулювання низки відповідних завдань. Так, наприклад, ціль зі зниження рівня ресурсоемності існуючих виробів може містити такі завдання, як вдосконалення рецептури існуючої продукції в напрямі ресурсозбереження, забезпечення більш якісного постачання компанії необхідними матеріалами, сировиною і напівфабрикатами (бажано підвищеної якості та за менш високою ціною), більш раціональна організація технологічного процесу виготовлення існуючих виробів, прискорення обігу готової продукції, оплати її споживачем і т.д. [5; 14]

Суб'єкти та об'єкти цільового впливу відповідно до поставлених завдань визначаються на третьому етапі, де безпосередньо, проводиться дослідження суб'єктів зовнішнього в внутрішнього середовищ пивоварної компанії – споживачів, конкурентів, органів державної влади, безпосередньо підрозділів, окремих робочих груп, які впливають на досягнення кінцевого результату ресурсозбереження, а також аналізується ступінь їх впливу, особливості об'єктів – технологічних процесів, виробничих ділянок, проміжної та кінцевої продукції, виробничих операцій тощо – для яких визначається їх сприйнятливості до зовнішніх впливів.

Четвертий етап організаційно-економічного механізму управління реалізацією інноваційної ресурсозберігаючої політики пивоварних компаній передбачає формування множини альтернативних варіантів інноваційних ресурсозберігаючих заходів (техніко-технологічних, організаційних, соціально-економічних, екологічних (природоохоронних)) в врахуванням визначеного кола суб'єктів і об'єктів впливу [14]. На цьому етапі також проводиться економічна оцінка ефективності заходів з урахуванням стадій життєвого циклу пивоварної продукції та відбір найбільш

ефективної з них, які формують підсумковий комплекс заходів, що підлягає подальшій реалізації.

Підбір адекватного інструментарію для реалізації комплексу відібраних інноваційних ресурсозберігаючих заходів та визначаються джерела їх фінансування здійснюється на п'ятому етапі організаційно-економічного механізму управління реалізацією інноваційної ресурсозберігаючої політики у пивоварних компаніях. Зазначений інструментарій повинен охоплювати застосування усіх методів управління [5; 13]: адміністративних, економічних, соціально-психологічних, з переважанням, на наш погляд, економічних важелів впливу.

У свою чергу, адміністративний інструментарій може передбачати, зокрема посилення норм витрат ресурсів пивоварною компанією, адміністративні стягнення за невиконання плану інноваційних ресурсозберігаючих заходів, перевитрату матеріалів та ін. Як правило, його використання пов'язане з формуванням негативної мотивації у працівників і менш ефективно, ніж економічне стимулювання, що поєднує як позитивну, так і негативну мотивації. Для пивоварних компаній вагоме значення має інструментарій реалізації інноваційних заходів, що представлено на рис. 1.8.

Інструментарій реалізації інноваційних заходів для пивоварних компаній		
Адміністративний	Фінансово-економічний	Психологічний
посилення норм витрат ресурсів, адміністративні стягнення, штрафи за невиконання плану інноваційних заходів	премії, надбавки за виконання і перевиконання плану, досягнення незапланованої економії матеріало-технічних ресурсів	заходи морального заохочення працівників, нагородження грамотами, коштовними подарунками, присвоєння почесних звань

Рисунок 1.8 – Інструментарій реалізації інноваційних заходів у пивоварних компаніях

На шостому етапі, уже після визначення спектру застосовуваних інструментів впливу і джерел фінансування, відбувається практична реалізація інноваційних ресурсозберігаючих заходів через ухвалення та

виконання відповідних управлінських рішень, а також здійснюється контроль за ходом їх виконання.

Підсумковим етапом механізму є оцінка результатів впливу інноваційної ресурсозберігаючої політики на об'єкти управління. Для її проведення можуть використовуватися показники, які відображають ступінь зміни вихідних показників-індикаторів, зокрема зміну продуктивності праці, обсяги економії (перевитрати) ресурсів, зміну суми витрат на ремонт устаткування, зростання якості продукції, скорочення обсягів оборотних коштів, зміну конкурентноздатності продукції та ін.

Тобто, як правило, на цьому етапі визначається рівень досягнення поставлених на початку циклу цілей та окреслюється коло проблем, що підлягають вирішенню у майбутньому та слугуватимуть для визначення цілей управління в наступному циклі. Після оцінки результатів впливу розглянутий цикл повторюється знову, забезпечуючи ефективне управління реалізацією інноваційної ресурсозберігаючої політики пивоварних компаній.

Таким чином, можна констатувати факт про низький рівень інноваційної активності персоналу пивоварних компаній України. У контексті розгляду інноваційної моделі впровадження нововведень в управлінську діяльність пивоварних компаній, вартод зазначити, що підставою для управлінських інновацій є зміна завдань, які розв'язує компанія, що, в свою чергу, викликано об'єктивними причинами, які відбуваються в зовнішньому середовищі його функціонування.

Отже, запропонований організаційно-економічний механізм управління реалізацією інноваційної ресурсозберігаючої політики пивоварних компаній дозволяє вирішувати такі основні завдання:

проводити постійний моніторинг виникаючих у пивоварних компаніях виробничих, соціально-економічних і екологічних проблем, вирішення яких може бути забезпечене за рахунок інноваційного ресурсозбереження, сприяти своєчасному їх вирішенню або забігати виникненню;

здійснювати оптимізацію витрат ресурсів в пивоварних компаніях під час розроблення нових видів продукції пива та безалкогольних напоїв, вдосконалення існуючих, підвищення рівня організації виробництва, продуктивності праці, покращення її умов тощо за рахунок всеохоплюючого інноваційного ресурсозбереження;

проводити економічну оцінку результатів ресурсозбереження в пивоварних компаніях, зокрема за окремими комплексами інноваційних ресурсозберігаючих заходів, видами ресурсів, визначати конкретний внесок у загальний результат ресурсозбереження окремих підрозділів компанії та працівників;

зацікавити працівників пивоварних компаній, перш за все технологів нової продукції, у постійному пошуку та реалізації резервів ресурсозбереження на всіх етапах життєвого циклу продукції шляхом створення ефективної системи економічних санкцій та заохочень;

мінімізувати витрати пивоварних компаній на ухвалення складних управлінських рішень з інноваційного ресурсозбереження шляхом створення та організації діяльності відповідних робочих груп з різних фахівців, які забезпечують узгодження різних аспектів та можливостей ресурсозбереження на всіх етапах життєвого циклу продукції та є ефективними тимчасовими організаційними структурами, доцільними для застосування при вирішенні подібних завдань;

максимізувати прибуток пивоварних компаній за рахунок систематичного виявлення та використання наявних резервів ресурсозбереження, посилити його позиції на ринку шляхом підвищення рівня конкурентоспроможності виготовлюваної продукції.

Підсумовуючи, необхідно відзначити, що вибір тієї чи іншої моделі підвищення інноваційної активності пивоварних компаній залежить від багатьох факторів. Яка б модель інноваційного процесу не застосовувалась пивоварною компанією для розробки інноваційної технології, важливим критерієм залишається ступінь її новизни.

## Висновки до розділу 1

В ході дослідження теоретичних аспектів управління впровадженням інноваційних технологій на пивоварному підприємстві були сформульовані такі висновки.

1. Вивчення сутності та значення управління впровадженням інноваційних технологій на підприємстві показали, що саме поняття «технологічні інновації» означає остаточний (кінцевий) результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді: по-перше, удосконалених або нових товарів (продуктів, виробів, послуг), які впроваджуються на ринку; по-друге, нового чи удосконаленого процесу, способу або технологій виробництва чи (передачі) послуг, що використовуються в практичній діяльності вітчизняних підприємств; по-третє, нових чи удосконалених методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, що сприяють розвитку і підвищенню ефективності функціонування вітчизняних підприємств, які їх використовують.

В Україні виробники пива здійснюють інноваційну діяльність у продуктовому, технологічному, організаційно-управлінському напрямках.

2. Дослідження особливостей впровадження інноваційних технологій на пивоварному підприємстві довели, що однією з найдинамічніших галузей харчової промисловості є пивоварна. У свою чергу, становлення та стрімкий розвиток пивоваріння відбувається за рахунок широкого застосування різноманітних інноваційних технологій, які також сприяють покращенню якості напоїв. Сучасний розвиток пивоварної галузі характеризувалася такими позитивними результатами, як: високий рівень технічної інфраструктури, наявність повноцінних дистрибуційних мереж, зменшення витрат системи постачання, покращання організації складування та оптимізація рівня запасів і поліпшення іміджу пивоварних компаній.

3. Моделі інноваційних технологій на пивоварних підприємствах повинні ґрунтуватися на таких принципах: структурності, системності, цілісності (комплексності), спадковості (взаємозв'язок, конвергенція, співіснування старого

і нового), альтернативності (взаємозамінні інноваційні ідеї, версії, варіанти), синергічності, емерджентності (побудова дерева цілей для системи в цілому та її компонент), адаптивності (мобільності), неадитивності (синтез старого, сучасного і нового). Метою технологічної інновації є різке зниження собівартості продукту, що уможлиблює зниження ціни товару і здобуття переваг у конкурентній боротьбі. Інновація технологічного процесу сприяє збільшенню обсягів продажу вже відомої продукції.

Досліджено концептуальну модель підвищення інноваційної активності підприємств в основу якої закладено функцію мотивації персоналу, застосування якої, на нашу думку, на пивоварних підприємств, дозволить досягти нового рівня науково-технічного прогресу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»»

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

Протягом останніх десяти років відбувалися приватизація і реструктуризація товариств і організацій пивоварної промисловості України. У зв'язку з такими подіями, ліквідувався технологічний розрив між українськими виробниками та іноземними конкурентами.

В Україні на ринку пива функціонує понад 50 пивоварних підприємств, в тому числі й ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Пивоварне виробництво в харчовій промисловості вважається сезонним, бо влітку та певні сплески – у свята споживання пива є найбільшим (продається майже 60 % річного обсягу виробництва пива). Традиційно пивний сезон починається з квітня і триває до вересня-жовтня, а найбільший пік споживання припадає на травень-липень [51].

На базі Полтавського пивзаводу, збудованого в 1965 р., було створено ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке досить успішно працює в галузі виробництва та реалізації пива, безалкогольних напоїв, солоду. Рестайлінгом лінійки «Полтава» є випуск безалкогольних соковмістних напоїв, квасу в новій фірмовій пляшці. Виготовлення пивоварної продукції здійснюється природним способом бродіння з використанням якісних та натуральних інгредієнтів. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вже стало брендом, завдяки продукції, що користується попитом та нагороджена багатьма золотими медалями на професійних конкурсах як в Україні, так і закордоном [51].

Також ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має і розвиває власну збутову мережу з використанням різних форм і видів торгівлі, організовує мережу спеціалізованих підприємств, торгових домів і фірмової торгівлі.

Загальна характеристика статусу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

повне найменування товариства (емітенту): Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво», а скорочено – на українській мові: ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; на англійській мові: PRJSC «Firma «Poltavpivo»;

організаційно-правова форма: Приватне акціонерне товариство;

юридична адреса: 36008, Полтавська обл., місто Полтава, Октябрський район, вул.Фрунзе, 160;

сновними види діяльності є: виробництво і реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду.

Метою діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є виробництво продукції для задоволення потреб ринку, отримання максимально можливого прибутку після здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством і статутом товариства (додаток А).

До предмету діяльності товариства відносяться:

по-перше, виробництво, розлив, реалізація, науково-дослідна розробка пива, солоду, хлібного квасу, пивної дробини, пивних дріжджів, фруктових напоїв, газованої води, безалкогольних напоїв, слабо градусних сильногазованих напоїв, інших лікєро-горілчаних виробів та іншої продукції;

по-друге, створення і розвиток власної збутової мережі з використанням різних форм та видів торгівлі, організація мережі спеціалізованих підприємств, торгових домів та фірмової торгівлі;

по-третє, організація виробництва, закупівля, збирання, переробка і реалізація різноманітних видів сільськогосподарської продукції рослинництва, тваринництва, рибництва, бджільництва, іншої продукції та засобів захисту рослин, організація громадського харчування, заготівля, переробка з метою реалізації лікарських рослин і препаратів з них; організація, проведення та прийняття участі у дегустації продукції;

по-четверте, здійснення торгівельно-закупівельної діяльності, представницької, дилерської, посередницької, інноваційної, комісійної, комерційної, інвестиційної, холдингової та фінансової діяльності;

по-п'яте, здійснення: зовнішньоекономічної діяльності; маркетингової діяльності, маркетингових досліджень та послуг; рекламної діяльності; благодійної та спонсорської діяльності; здійснення товарообмінних / бартерних / операцій.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» випускає світле, темне, міцне, живе пиво, а також товариство відродило свої сорти пива, які користувалися великим попитом, серед них «Жигулівське», «Ризьке», «Ячмінний колос», «Ай-Нікола», а також добре відоме темне пиво «Диканські вечори». Кожен із цих видів має свій особливий, оригінальний, гармонійний смак та аромат, є справжнім джерелом бадьорості та насолоди [51].

Структура елементів система управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає диференціацію та координацію управлінської діяльності за виконуваними функціями (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Структура елементів системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має лінійну структуру управління, що є логічно побудованою і формально визначеною, але разом з тим і менш гнучкою (рис. 2.2),

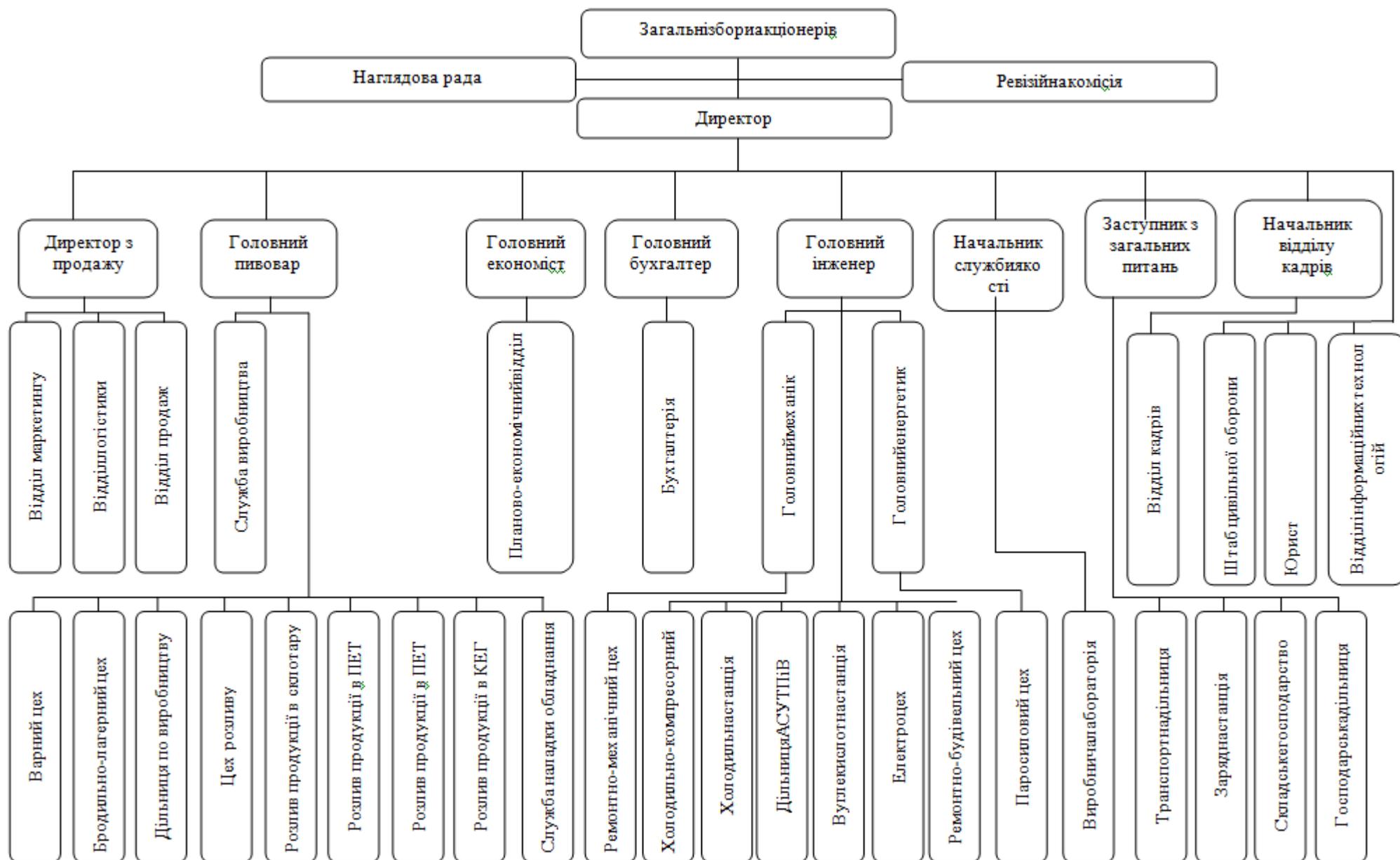


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»

Отже, діюча структура управління товариством передбачає, що всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, який очолює ввірений йому колектив. Під час розробки конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм і планів, лінійному керівнику допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних служб товариства. Такі функціональні служби товариства доводять свої рішення до виконавців через вищого керівника або (в межах спеціальних повноважень) напряду. Як правило, функціональні служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не мають право самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділам.

Функціональні служби товариства позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійних керівників, які здійснюють прямий адміністративний вплив на виконавців. Також вони здійснюють усю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з управлінням процесом виробництва товариства, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо.

Сукупність всіх виробничих, невиробничих і управлінських підрозділів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» називається загальною структурою. Разом з цим, всі підрозділи товариства функціонують за принципами збалансованої взаємодії для досягнення єдиного результату від усіх видів діяльності. Так, до функціональних підрозділів відносяться: планово-економічний відділ; відділ маркетингу; відділ кадрів; відділ збуту і постачання; бухгалтерія; відділ головного інженера; відділи головного механіка і головного пивовара.

Досліджуване виробництво поділяється на механічні відділи, які безпосередньо виготовляють основну продукцію. Крім основних на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» існують допоміжні дільниці, які призначені для обслуговування, ремонту основних фондів, забезпечення запчастинами для ремонту устаткування, лабораторія призначена для постійного аналізу якості продукції і вирощування дріжджів як основного компонента у виготовленні пива. Існують обслуговуючі господарства, що виконують роботи, які забезпечують необхідні умови для нормального перебігу основних і допоміжних процесів. Для зберігання матеріальних цінностей на заводі є

складські приміщення: зерносклад, склад готової продукції також транспортна і тарна ділянка.

Керуванням ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в цілому займається директор, зокрема з 2002 року його очолює Лавріченко Василь Микитович, який вирішує питання стратегічного розвитку.

Директор ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: визначає, координує, формулює, планує пріоритетні напрми розвитку всіх видів діяльності товариства; визначає напрми розвитку товариства у діяльності і політиці; направляє діяльність персоналу на досягнення результатів; вживає заходів щодо забезпечення товариства висококваліфікованими кадрами; забезпечує розроблення, укладання і виконання колективного договору; вирішує питання в межах наданих йому прав, доручає виконання окремих функцій заступникам керівника; здійснює заходи щодо соціального захисту колективу товариства.

Головний бухгалтер ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечує організацію бухгалтерського обліку товариства і контроль за ощадливим і раціональним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Головний економіст ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» підпорядковується безпосередньо директору і фактично керує діяльністю товариства на оперативному рівні. Він вирішує питання стосовно руху фінансових потоків. До його посадових функцій в товаристві відносяться:

організація управлінського обліку результатів господарсько-фінансової діяльності товариства, розрахункових та кредитних операцій, контроль над економним використанням трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, збереження власності товариства;

формування у відповідності із законодавством про бухгалтерський облік облікову політику, виходячи з особливостей товариства;

формування і своєчасне подання керівництву повну і достовірну інформацію про діяльність товариства, його майновий стан, а також розробляти і здійснювати заходи, скеровані на укріплення фінансової дисципліни на товаристві;

проводити економічний аналіз господарської діяльності на товаристві на підставі даних управлінського обліку і звітності з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів, усунення необґрунтованих витрат, ефективного використання ресурсів товариства;

керувати працівниками фінансового відділу та забезпечити зберігання бухгалтерських документів, а також здачу їх в архів.

Економічний відділ ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» організовує розробку планових техніко-економічних нормативів матеріальних і трудових затрат, проектів цін на продукції. Забезпечує проведення робіт з підвищення економічного аналізу всіх видів діяльності товариства, своєчасну розробку норм з ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, прискоренню темпів росту продуктивності праці, зменшенню собівартості продукції, підвищенню рентабельності виробництва, усуненню втрат і нераціональних витрат. Організовує контроль за виконанням плану виробництва і реалізації продукції, правильністю застосування цін, удосконаленням ціноутворення.

Відділ збуту і постачання відповідає за виконання таких завдань, як: встановлення цін на товари; аналіз та систематизація клієнської бази; контроль за станом дебіторських та кредитних боргів клієнтів; здійсненням підбору працівників у підпорядковані йому відділи; аналіз ринку; освоєння нових технологій; розробка товарної політики; контроль стану робочих місць і дисципліни працівників.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» робота з управління персоналом ведеться на належному рівні. Загальна структура персоналу товариства за категоріями зайнятих за досліджуваний період 2018 – 2020 рр. представлена в табл. 2.1 і на рис. 2.3. Показники характеристики та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2018 – 2020 рр. (табл. 2.1) показали, що загальна кількість персоналу в 2020 р. збільшилась і склала 281 особу, що є більше на 2,93 % (або на 8 осіб) проти 2018 р. і на 0,36 % (або 1 особу) проти 2019 р. Склад управлінського персоналу відповідає нормативам виробничого підприємства, а саме у 2020 р. він склав 27 осіб, що складає 9,61 % у загальній структурі.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2018 – 2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна(+; -) питомої ваги 2020 р. до:	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	26	9,49	27	9,64	27	9,61	0,12	(0,03)
у тому числі: керівники	9	3,28	9	3,21	9	3,20	(0,08)	(0,01)
спеціалісти	16	5,84	17	6,07	17	6,05	0,21	(0, 02)
технічні працівники	1	0,37	1	0,36	1	0,36	(0,01)	0
Виробничий персонал	247	90,51	253	90,36	257	90,39	(0,09)	0,03
Разом	273	100	280	100	281	100	x	x

Отже, кількість керівників на протязі 2018 – 2020 р. залишалися незмінними 9 осіб, а аткож незмінними залишалася кількість спеціалістів (17 осіб або 6,05 % у загальній структурі персоналу) і технічних працівників (1 особа або 0,36 % у загальній структурі персоналу).

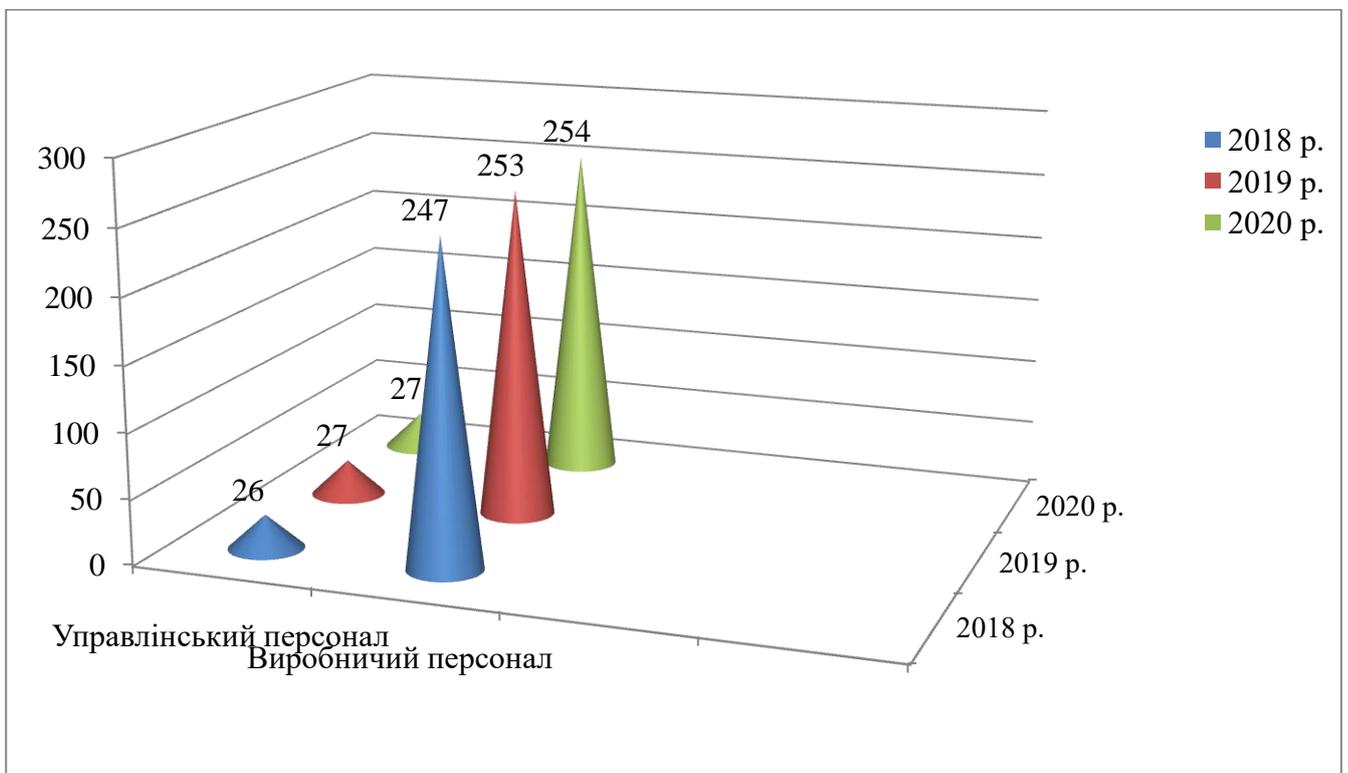


Рисунок 2.3 – Динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2018 – 2020 рр., осіб

Отже, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має відмінно розвинену структуру управління персоналом, дбає про нього, вчасно працівники отримують заробітну плату, соціальні виплати. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» діє у правовою полі. Динаміка вікової структури персоналу товариства відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр.

Вікові категорії (років)	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
15-24	23	8,42	22	7,86	23	8,18	(0,24)	0,32
25-49	144	52,75	147	52,5	147	52,31	(0,44)	(0,19)
50-59	57	20,88	61	21,79	60	21,35	0,47	(0,44)
60-65	31	11,35	33	11,79	34	12,1	0,75	0,31
66-74	18	6,59	17	6,07	17	6,05	(0,54)	(0,02)
Разом	273	100	280	100	281	100	x	x

На основі проведеної характеристики та динаміки вікової структури персоналу (табл. 2.2) сформульовані такі висновки: категорія працівників віком 25-49 років складала найбільшу кількість, а саме: у 2019 – 2020 рр. – 52,31 % у загальній структурі персоналу товариства або 147 осіб, а у 2018 р. – 52,75 % у загальній структурі персоналу товариства або 144 особи. Категорія працівників віком 50-59 років у 2020 р. дорівнювала 21,35 % у загальній структурі персоналу товариства або 60 осіб, у 2019 р. – 21,79 % у загальній структурі персоналу товариства або 61 особа, у 2018 р. – 20,88 % у загальній структурі персоналу товариства або 57 осіб. Наступна вікова категорія працівників віком 60-65 років у 2020 р. дорівнювала 12,1 % у загальній структурі персоналу товариства або 34 особи, у 2019 р. – 11,79 % у загальній структурі персоналу товариства або 33 особи, у 2018 р. відповідно 11,35 % у загальній структурі персоналу товариства або 31 особи. Така категорія працівників як 15-24 років, у 2020 р. налічувала 23 особи або 8,18 % у загальній структурі персоналу товариства. Охарактеризуємо динаміку освітньої структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристики та динаміки освітньої структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	28	10,26	31	11,07	31	11,03	0,77	(0,04)
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	154	56,41	156	55,71	157	55,87	(0,54)	0,16
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – ОКР «бакалавр»)	66	24,18	67	23,93	67	23,84	(0,34)	(0,09)
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – ОКР «спеціаліст», «магістр»)	25	9,16	26	6,29	26	9,25	0,09	(0,04)
Разом	273	100	280	100	281	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	26	9,52	18	6,43	21	7,47	(2,05)	1,04
Навчання за кордоном	1	0,36	0	0	1	0,36	0	0,36

Характеристика динаміки освітньої структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. свідчать про те, що у 2020 р.: найбільша частка припадає на працівників, які мають спеціальну професійну підготовку робітників (ПТУ) – 55,87 % або 157 осіб; частка працівників із вищою світою ОС «бакалавр» склала 23,84 % або 67 осіб; частка працівників із вищою освітою ОС «спеціаліст» і «магістр» відповідно – 9,25 % або 26 осіб; разом з тим у 2020 р. було перекваліфіковано 7,47 % працівників або 21 особу; навчання за кордоном проходив 1 працівник або 0,36 % від загальної кількості працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Вважається, що плинність кадрів є негативним показником. Насправді навіть в цьому можна знайти певні плюси. Втрати через плинність кадрів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це не тільки втрачена вигода через відсутність співробітника, але і зниження ефективності працівників перед звільненням, витрати на пошук і навчання нового працівника, мала продуктивність в період адаптації.

Охарактеризуємо динаміку показників плинності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу  
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	0,022	0,032	0,021	(0,001)	(0,011)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,09	0,007	0,021	(0,008)	0,014
Коефіцієнт плинності кадрів	0,026	0,007	0,018	(0,008)	0,011
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,011	0,007	0,004	(0,007)	(0,003)

Розрахований коефіцієнт плинності показує втрачену вигоду ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а саме середньооблікова чисельність працівників у 2020 р. становила 281 особу, а коефіцієнт плинності кадрів склав 0,018; коефіцієнти поновлення і вибуття кадрів дорівнювали 0,021.

Охарактеризуємо структуру та склад фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура та склад фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. до:			
							2018 р.		2019 р.	
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %
Фонд заробітної плати всього	32154,2	100	39619,4	100	39632,8	100	7478,6	х	134	х
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	17943,4	55,8	24902,4	62,8	24756,3	62,5	6812,9	6,7	(146,1)	(0,3)
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	13786,6	42,9	14362,8	36,2	14632,2	36,9	845,6	(6)	269,4	0,7
1.3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	424,2	1,32	354,2	0,9	244,3	0,6	(3,94)	(3,02)	424,2	3,9

Структура та склад фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. мала позитивну динаміку (табл. 2.5), а саме рівень фонду заробітної плати у 2020 р. був менше на 7478,6 тис. грн. ніж у 2018 р. і на 134 тис. грн. ніж

2019 р. Щодо рівня фонд основної заробітної плати склав 62,5 % у загальній структурі фонду заробітної плати, а фонд додаткової заробітної плати, відповідно – 36,9 %.

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» важливо відслідковувати не тільки загальний коефіцієнт плинності кадрів, але і коефіцієнт стабільності робочої сили. Обчислюється він як відсоткове співвідношення кількості працівників з терміном служби один рік і більше до кількості працівників найнятих рік. Завдяки аналізу даних, отриманих в результаті обліку чисельності працівників, можна уявити всю ситуацію в цілому, не обмежуючись вивченням однієї групи за певний проміжок часу.

Звичайно, що вагомим чинником, що на плинність кадрів впливає вік працівників, а також освіта.

Плинність кадрів для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є не тільки природним процесом, але й часто великою проблемою, що впливає на успішність ведення комерційної діяльності. Якщо показник плинності в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не перевищує 5-7% на рік і не стосується топ-менеджменту і ключових позицій, турбуватися не варто. Однак вищий відсоток відходу співробітників є прямою причиною економічних втрат.

Часто працівник, який звільняється, погано впливає на мотивацію колег і настрої всередині колективу. Роботодавцю доводиться набирати нових працівників, навчати їх і вкладати в це додаткові кошти. Тим часом на плечі команди лягає частина обов'язків тих працівників, які пішли, наростає невдоволення, що може призвести до нових звільнень. Коли плинність кадрів приймає лавиноподібний характер, навіть найстійкіший HR-фахівець не знатиме, що робити.

Перед початком роботи нового працівника на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» згідно зі ст. 29 КЗпП під розписку інформують про умови праці, що наявні на його робочому місці [8; 45]. В тому числі, про всі небезпечні або шкідливі виробничі фактори, які ще не усунуто, і про можливі наслідки їх впливу на здоров'я працівника, а також про можливі пільги та компенсації за роботу в таких умовах.

Під час роботи зі шкідливими і небезпечними умовами праці, а також на роботах, пов'язаних із забрудненням або несприятливими температурними умовами, працівникам згідно зі ст. 164 КЗпП безкоштовно видається спеціальний одяг, спеціальне взуття та інші засоби індивідуального захисту (ЗІЗ) [65].

Поточний спалах пандемії коронавірусу (COVID-19) створив безпрецедентну ситуацію в усьому світі. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) спільно з органами охорони здоров'я країн світу вживають заходів, спрямованих на уповільнення темпів поширення COVID-19 і скорочення захворюваності.

Уряди приймають цілу низку оперативних заходів, в тому числі закриття державних кордонів, введення обов'язкового карантину, обмеження свободи пересування, заборона проведення масових заходів, а також ізоляція міст або цілих країн. Все це призвело до масштабних змін в звичному порядку життя і економічної діяльності країн.

При цьому плани щодо забезпечення безперервної діяльності в умовах поточної пандемії розробляються і впроваджуються багатьма підприємствами, всім керівникам вітчизняних підприємств, зокрема ПрАТ «Фірма «Полатвпиво» необхідно здійснити відповідну підготовку і вжити заходів протидії поширенню інфекції COVID-19.

Для щоб допомогти ПрАТ «Фірма «Полатвпиво» в організації праці в умовах пандемії COVID-19 необхідно забезпечити роботу товариства, захист персоналу або вирішення окремих питань, що виникають перед керівництвом товариства в сфері виробничих відносин, а також охорони праці (ОП).

Оскільки ситуація змінюється стрімко, вкрай важливо, щоб керівництво ПрАТ «Фірма «Полатвпиво»:

по-перше, пам'ятало про свої правові зобов'язання, що накладаються діючими законами і підзаконними актами, контрактами і колективними договорами, і в міру необхідності звертатися за юридичною консультацією;

по-друге, було обізнано з рекомендаціями центральних або місцевих органів влади для підвищення запасу міцності бізнесу і підтримки працівників та їхніх сімей;

по-третє, вчасно виявляти і мінімізувати ризики зараження вірусом COVID-19;

по-четверте, переглянути або розробити план по забезпеченню безперервної діяльності з врахуванням організації праці, і доводити важливу інформацію до відома трудового колективу;

по-п'яте, оцінювати потенційні ризики перебоїв в економічній діяльності.

Таким чином, з метою протидії інфекції COVID-19 ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» варто:

бути в курсі рекомендацій центральних та місцевих органів влади, включаючи відповідні постанови уряду розробити заходи, що сприяють росту життєздатності товариства і підвищення його запас міцності.

оцінювати міру відповідальності товариства щодо небезпеки зараження вірусом COVID-19 працівників;

звертатися за порадами і допомогою до місцевих органів влади, які здатні вирішити відповідні проблеми;

зміцнювати гігієну праці, застосовуючи принципи соціального дистанціювання працівників.

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

Однією з найважливіших характеристик виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є його фінансово-економічний стан. Основною метою якого є розроблення обґрунтованих управлінських рішень, направлених на підвищення ефективності діяльності товариства [37; 66]. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» допомагає виявити основні показники ефективності та фінансової результативності, які, передусім відображають рівень використання майна, власного капіталу та інвестицій за кожним видом діяльності товариства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Фінансово-економічний аналіз господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до:			
	2018	2019	2020	2018 р.		2019 р.	
				Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %	Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %
1. Капітал товариства, тис. грн							
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	171256,5	182210	252647	81390,5	47,52	70437	38,66
1.2. Середня вартість власного капіталу	99044,5	122255	197207,5	98163	99,11	74952,5	61,31
2. Ресурси товариства, тис. грн							
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	74029	71579,5	125448	51419	69,46	53868,5	75,26
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	1209	718,5	1552,5	343,5	28,41	834	116,08
2.3. Середні залишки оборотних засобів	171256,5	109906,5	125396,5	(45860)	(26,78)	15490	1409
2.4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	273	280	281	8	2,93	1	0,36
3. Економічні показники, тис. грн							
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	293278	323013	311784	18506	6,31	(11229)	(3,48)
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	319071,4	318341,9	318156,7	(914,7)	(0,29)	(185,2)	(0,06)
3.3. Операційні витрати	(281513)	(294730)	(281642)	(374444)	14,55	(13217)	4,69
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	32154,2	39619,4	39632,8	7478,6	23,26	134	0,03
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	9998,2	12319,5	11795,5	1797,3	17,98	(524)	(4,25)
4. Фінансові результати, тис. грн							
4.1. Валовий прибуток	78639	101709	107163	28524	36,27	5454	5,36
4.2. Прибуток від операційної діяльності	24637	40178	44443	19806	80,39	4265	10,62
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	20328	37514	42141	21813	107,31	4627	12,33
4.4 Чистий прибуток	16628	29718	31819	15191	91,36	2101	7,07
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат							
5.1. Продуктивність праці працівників, тис.грн./особу	1168,76	1136,93	1132,23	(36,53)	(3,13)	(4,7)	(0,41)
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,64	0,67	0,69	0,05	7,81	0,02	2,99
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,306	0,41	0,41	0,05	13,89	0	0
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,38	0,46	0,46	0,08	21,05	0	0
5.5. Фондовіддача, грн./грн.	4,31	4,45	2,54	(1,77)	(41,07)	(1,91)	(42,92)
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів, обороти	1,71	2,94	2,49	0,78	45,61	(0,45)	(15,31)
5.7. Середній період обороту оборотних засобів, дні	210,53	122,45	144,58	(65,95)	(31,33)	22,13	18,07
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача), обороти	0,46	0,56	0,42	(0,04)	(8,7)	(0,14)	(25)
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	(111,06)	(112,098)	(88,52)	22,54	(20,3)	23,57	(21,03)

Розрахунок показників табл. 2.6 здійснено на основі фінансової звітності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за останні три роки, що включає: форму 1 «Баланс» (додаток Б); форму 2 «Звіт про фінансові результати» (додаток В); форму 3 «Звіт про рух грошових коштів» (додаток Г); форму 4 «Звіт про власний капітал» (додаток Д).

Таким чином, розраховані показники табл. 2.2 показали, що всі види прибутку товариства у звітному періоді збільшувались порівняно з попередніми, що свідчить про покращення результатів його господарської діяльності. Динаміка показників середньої вартості сукупного капіталу товариства в 2020 році збільшилась 47,52 % або на 81390,5 тис. грн. порівняно з 2018 роком й на 38,66 % або на 70437 тис. грн. порівняно з 2019 роком. Рівень середньої вартості власного капіталу товариства теж з кожним роком збільшувався. Так, зокрема, у 2020 році він склав 197207,5 тис. грн., що більше на 99,11 % або на 98163 тис. грн. порівняно з 2018 роком і на 61,31 % або 74952,5 тис. грн. порівняно з 2019 роком.

Також розрахункові дані показують (табл. 2.6), що в 2020 році:

середньорічна вартість основних засобів була збільшилась на 69,46 % (або на 51419 тис. грн.) порівняно з 2018 р. і на 75,26 % (або на ніж 53868,5 тис. грн.) порівняно з 2019 р.;

середньорічна вартість нематеріальних активів збільшилась на 8,41 % (або на 343,5 тис. грн.) порівняно з 2018 р. і 116,08 % (або на ніж 834 тис. грн.) порівняно з 2019 р.;

середні залишки оборотних засобів зменшились на 26,78 % (або на 4586 тис. грн.) порівняно з 2018 р., проте збільшились на 14,09 % (або на 15490 тис. грн.) порівняно з 2019 р.;

середньооблікова чисельність штатних працівників збільшилась на 2,93 % (або на 8 осіб) порівняно з 2018 р. і на 0,36 % (або 1 особу) порівняно з 2019 р.

чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився на 6,31 % (або на 18506 тис. грн.) порівняно з 2018 р., однак зменшився на 3,48 % (або на 11229 тис. грн.) порівняно з 2019 р. (рис. 2.4);

чистий дохід збільшився на 91,36 % (або на 31819 тис. грн.) порівняно з 2018 р. і на 7,07 % (або на 2101 тис. грн.) порівняно з 2019 р. (рис. 2.4);

обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг зменшився на 0,29 % (або на 914,7 тис. грн.) порівняно з 2018 р. і на 0,06 % (або на 185,2 тис. грн.) порівняно з 2019 р.;

фонд оплати праці працівників товариства збільшився на 23,26 % (або на 7478,6 тис. грн.) порівняно з 2018 р. і на 0,03 % (або на 134 тис. грн.) порівняно з 2019 р.;

валовий прибуток збільшився на 36,27 % (або на 28524 тис. грн.) порівняно з 2018 р. і на 5,36 % (або на 5454 тис. грн.) порівняно з 2019 р. (рис. 2.5);

прибуток від операційної діяльності збільшився на 80,39 % (або на 19806 тис. грн.) порівняно з 2018 роком і на 10,62 % (або на 4265 тис. грн.) порівняно з 2019 р. (рис. 2.5);

прибуток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився на 107,31 % (або на 21813 тис. грн.) порівняно з 2018 р. і на 12,33 % (або на 4627 тис. грн.) порівняно з 2019 р.

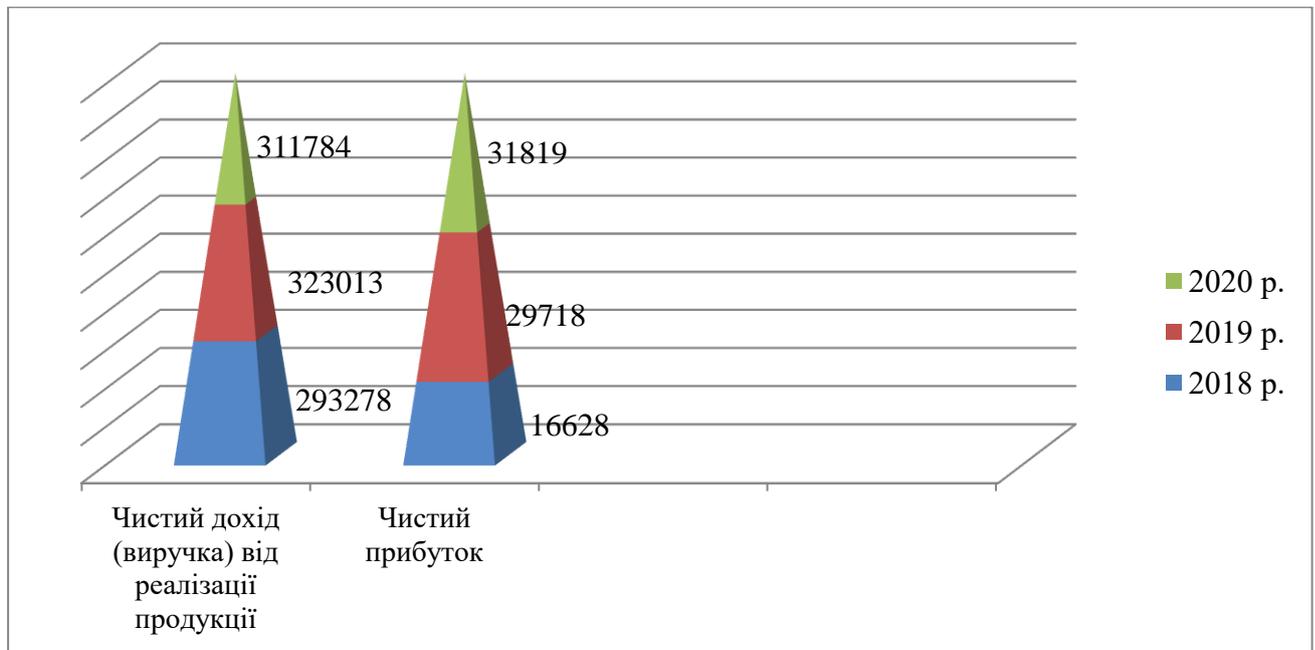


Рисунок 2.4 – Показники виручки і чистого прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

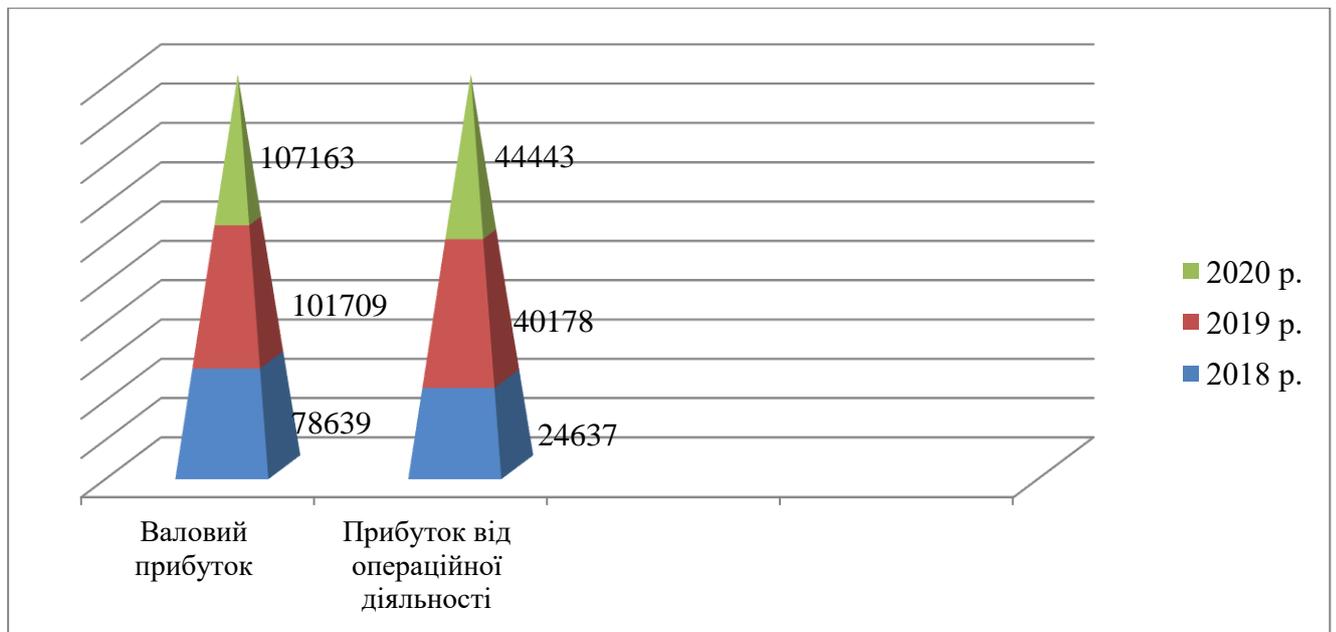


Рисунок 2.5 – Показники валового прибутку та прибутку від операційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Аналіз розрахункових даних показав (табл. 2.6), що в 2020 році: продуктивності праці працівників товариства зменшилась на 3,13 % (або на 36,53 тис. грн.) порівняно з 2018 р. і на 0,41 % (або на 4,7 тис. грн.) порівняно з 2019 р.;

коефіцієнт оновлення основних засобів збільшився на 13,89 % порівняно з 2018 р., а коефіцієнт вибуття основних засобів збільшився на 21,05 % порівняно з 2018 р.;

фондовіддача зменшилась на 41,07 % порівняно з 2018 року і на 42,92 % порівняно з 2019 р.

Рентабельність (від нім. Rentabel означає прибутковий, корисний) є відносним показником і визначається як співвідношення прибутку і витрат, виражене у відсотках. Рентабельність необхідна для аналізу господарської та економічної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

На даний час в економіці країни спостерігаються складні кризові процеси. В таких умовах вкрай важливо шукати доступні резерви підвищення

рентабельності, які дозволили б ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» проводити безперебійну діяльність, здійснювати просте та розширене відтворення.

Охарактеризуємо динаміку групи показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. (табл. 2.7, рис. 2.6).

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр., %

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення (+,-) 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.
Рентабельність сукупного капіталу	11,87	20,59	16,68	4,81	(3,91)
Рентабельність власного капіталу	16,798	24,31	16,13	(0,66)	(8,18)
Рентабельність продукції	(8,75)	(13,63)	(15,78)	(7,03)	(2,15)

Тому, варто відзначити, що на показники рентабельності можуть впливати різні фактори, а саме: джерела капіталу, вартість активів, оборотних коштів, розмір виручки і багато ін. Рентабельність дозволяє зрозуміти, скільки прибутку було отримано з кожного витраченої гривні.

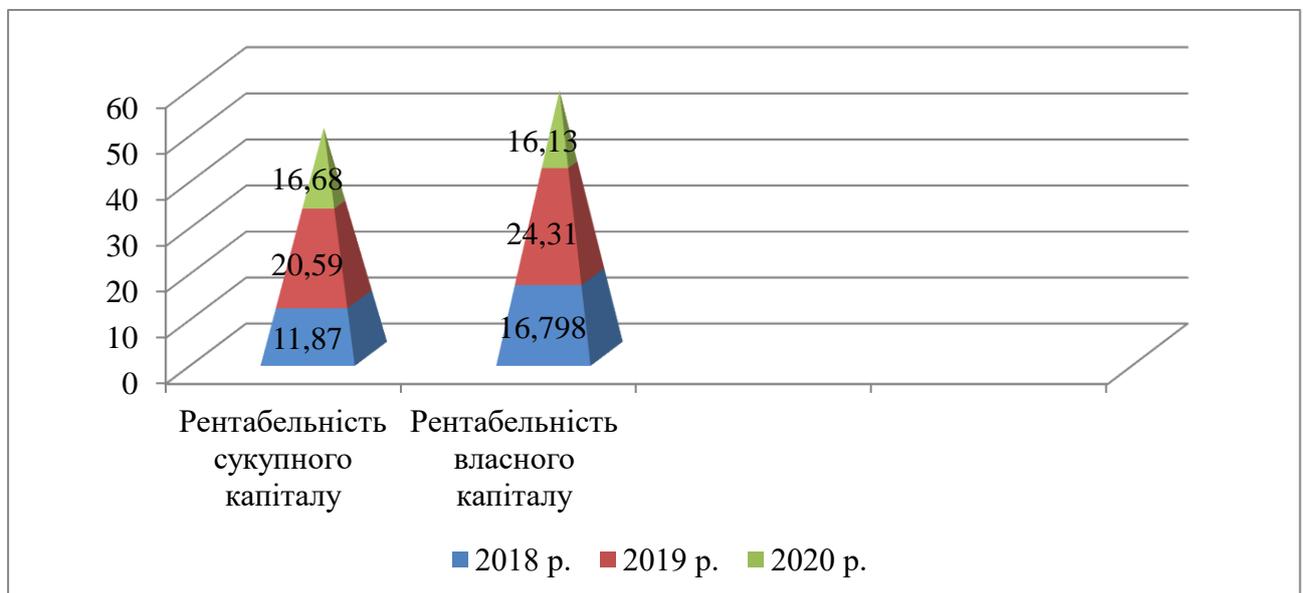


Рисунок 2.6 – Показники рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр., %

Охарактеризуємо динаміку фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.8).

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

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

Зауважимо, що аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за досліджуваний період 2018 – 2020 рр. має тенденцію до зростання. Так, в 2020 р. коефіцієнт автономії склав найвище значення 0,82, що порівняно з 2019 р. є більшим на 0,1 та порівняно з 2018 р. – на 0,2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу у 2020 р. склав найнижче значення 0,3, що порівняно з 2019 р. є меншим на 0,02 та порівняно з 2018 р. – на 0,08. Коефіцієнт фінансової залежності у 2020 р. склав найвище значення 4,75, що порівняно з 2019 р. менше на 0,17 та порівняно з 2018 р. – на 0,39. Коефіцієнт фінансування у 2020 р. склав найвище значення 4,75, що порівняно з 2019 р. більше на 2,67 та порівняно з 2018 р. – на 3,12. Коефіцієнт заборгованості у 2020 р. склав найнижче значення 0,14, що порівняно з 2019 р. менше на 0,25 та порівняно з 2018 р. – на 0,47; довгострокового залучення позикових коштів склав в найвище значення 0,08, що порівняно з 2019 р. більше на 0,8 та порівняно з 2018 р. – на 0,7. Коефіцієнт забезпеченості запасів у 2020 р. склав найвище значення 2,06, що порівняно з 2019 р. більше на 0,6 та порівняно з 2018 р. – на 1,38. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів у 2020 р. склав найвище значення 0,57, що порівняно з 2019 р.

більше на 0,02 та порівняно з 2018 р. – на 0,22. Охарактеризуємо динаміку показників платоспроможності (ліквідності) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020 р. 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

Охарактеризуємо динаміку узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр.

Показники	Методика розрахунку за балансом	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	Ряд. 1495 – ряд. 1095	34749	65154	74760
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	35240	66068	95747
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд. 1600 + ряд. 1610	54437	84461	103312
4. Запаси – Н4	Ряд. 1100	50889	44504	36281
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	(16140)	20650	38479
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	(15649)	21564	59466
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	3548	39957	67031

Заї останні 2018 – 2020 рр. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спостерігається нормативне значення  $E1, E2, E3 > 0$ , яке говорить про його абсолютну фінансову стійкість.

### 2.3 Оцінка поточного управління інноваційними технологіями на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

До середини 80-х років ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спеціалізувалося тільки на випуску пляшкового і розливного пива. У 1985 році був побудований цех з розливу безалкогольних газованих напоїв з виробничою лінією, що випускала до 470 тис. декалітрів продукції. У 2010 р. товариство здійснило перший в Україні налив в одноразовий ПЕТ КЕГ [51].

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» працює сучасне обладнання пропагації дріжджів і автоматична станція СІР. Автоматична лінія розливу пива в КЕГ-тару вийшла на виробничу потужність 120 КЕГ на годину. Завершено і запущено варильний цех фірми «Hurrmann AG» з повною комп'ютеризацією процесу варіння сула [51].

У серпні 2021 р. у форматі Всеукраїнської акції «Свято пива 2021» відбувся конкурс, на якому продукцію фахівців української та закордонної пивоварної галузі оцінювали за такими критеріями: колір, смак, аромат, піна та ін.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» нагороджено золотими медалями за таку продукцію:

пиво «Альт Мюллер Оригінальне» («Alt Muller Original»), «Альт Мюллер Бланш» («Alt Muller Blanche»), «Гелон», «Диканські вечори», «Pivna Divka» («Пивна Дівка»);

лимонади «Лимонадний Джо» і «Тьотя Груша».

Гран-Прі 2021 року ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» нагороджено за найвищу якість пива світлого «Alt Muller Original» 12,0 – 14,5 % стилю Світлий Лагер (Pale Lager) [51].

Система управління інноваційними технологіями ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формує вектор розвитку, а тому й потребує оцінки можливостей щодо їх вдосконалення. Кращі результати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може отримати лише за умов відповідності його цілей наявному інноваційному потенціалу, через який відбувається його розвиток.

Структура механізму управління інноваційними технологіями на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» узгоджена з етапами інноваційної стратегії та має спрямованість на реалізацію таких основних завдань: обґрунтування бази для інноваційного розвитку товариства; забезпечення неперервності впровадження інноваційних технологій та їх підтримка всередині товариства; контроль і аналіз доцільності впроваджених інноваційних технологій у зв'язку зі зміною рівня конкурентоспроможності товариства

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовує класичну технологію пивоваріння, за якою в рецептуру допускається вміст чотирьох інгредієнтів (табл. 2.11):

дрібний солод (ячмінь, минулий солодження, – процес, що сприяє проростанню зерна);

артезіанська вода з власної свердловини на території заводу;

хміль є унікальною рослиною, до складу якого входить понад 200 речовин, що відповідають за смак (цікавим є той факт, що для пива годяться тільки шишки жіночих рослин хмелю);

спеціальні пивні дріжджі сімейства *Saccharomycetaceae* (не зустрічаються в природі) виведені штучно спеціально для процесу пивоваріння.

Таблиця 2.11 – Технологія пивоваріння ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Інгредієнти рецептури пивоваріння			
дрібний солод як продукт, отриманий шляхом пророщування злаків	м'яка артезіанська вода	якісний хміль	спеціальні пивні дріжджі
після замочування ячмінь розбухає, всередині зерен починаються хімічні реакції, що розщеплюють крохмаль на потрібний для бродіння солодовий цукор.	у пивоварінні воду розрізняють за складом і концентрацією солей;  сучасні технології дозволяють регулювати концентрацію солей у воді з дуже високою часткою точності.	надає пиву характерний гіркий смак, запашний аромат і відповідає за ціноутворення.	залежно від технології бродіння у виробництві пива беруть участь два види дріжджів: 1) верхового бродіння ( <i>Saccharomycetaceae cerevisiae</i> ); 2) низового шумування ( <i>Saccharomycetaceae carlsbergensis</i> );  різниця між ними в тому, що на завершальній стадії дріжджі верхового бродіння збираються на поверхні (спливають), а низового – на дні суслу, що помітно впливає на смак.

Технологічна схема, що ілюструє черговість етапів виробництва пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведена на рис. 2.7.

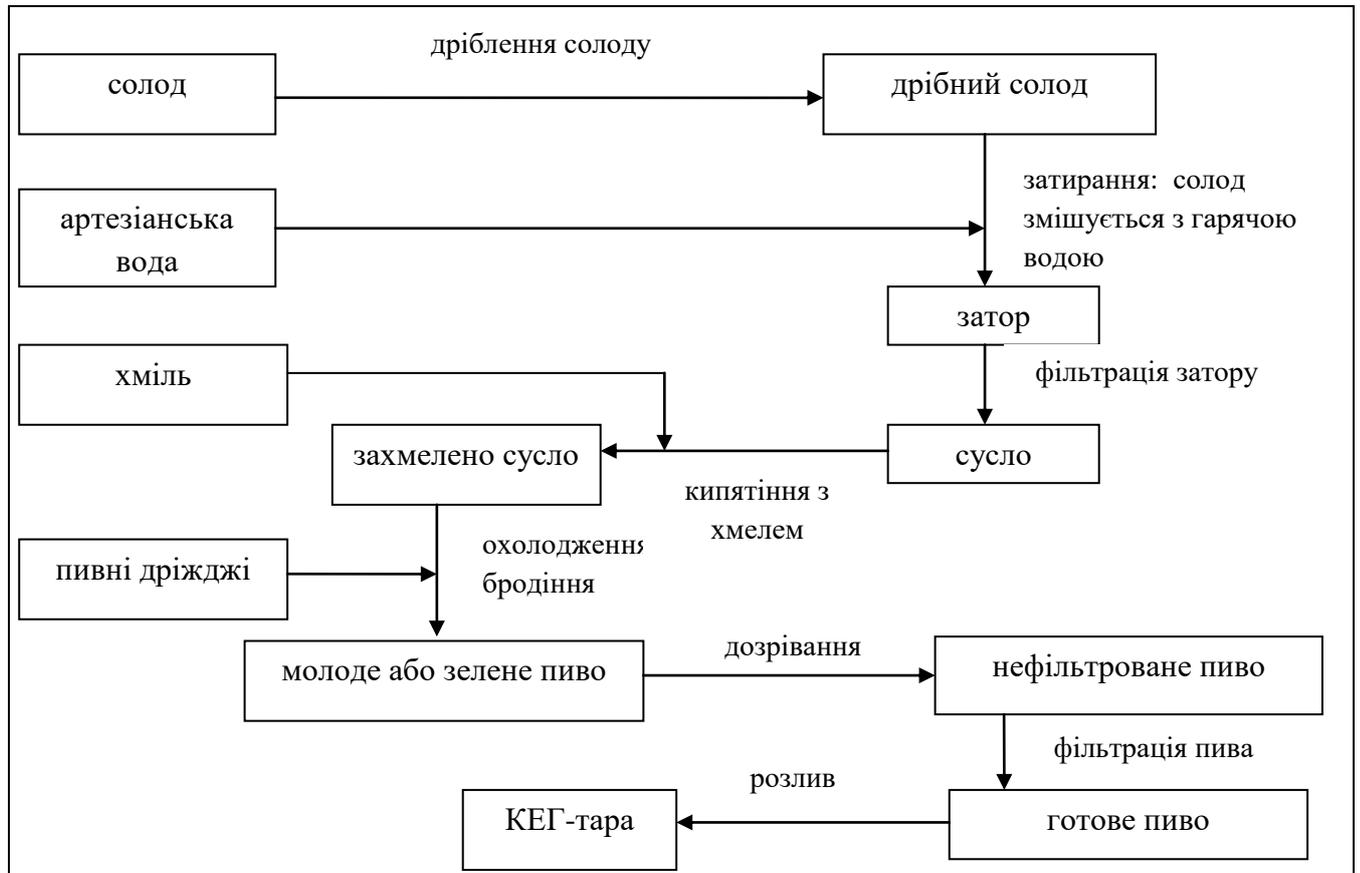


Рисунок 2.7 – Технологічна схема виробництва пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Етапи виробництва пива в товаристві наведено на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 – Етапи виробництва пива на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Під маркетинговим інноваційним потенціалом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» мається на увазі сукупність засобів і його можливостей в реалізації маркетингової діяльності. Основними завданнями маркетингової діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є збір, обробка і зберігання інформації, підготовка даних для прийняття управлінських рішень, формування попиту і стимулювання збуту продукції.

Для порівняння обрано квас «Полтавський хлібний», що є середньогазованим, фільтрованим і пастеризованим напоєм «живого» бродіння, який, виходячи з основних показників, є прямим конкурентом квасу «Богатирський» і «Старокиївський» корпорації «Оболонь»

Проаналізовано три компанії, котрі функціонують на території України і впроваджують інноваційні технології, визначено перелік основних критеріїв та їх вагомість, зокрема чотири якісні параметри, сума вагомості яких складає 1 (табл. 2.12): інноваційність технології виготовлення квасу (0,3); унікальність рецептури (0,3); якість (0,3); упаковка (0,1). Також один кількісний параметр – ціна, з вагомістю 1 (табл. 2.13).

Таблиця 2.12 – Розподіл вагомості виявлених параметрів і оцінювання показників за якісними параметрами квасу «Полтавський хлібний» ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», «Богатирський» і «Старокиївський» корпорації «Оболонь»

Найменування параметрів	Вагомість	Оцінка квасу, бали		
		«Полтавський хлібний»	«Богатирський»	«Старокиївський»
Інноваційність технології виготовлення / зважена оцінка	0,3	3 бали / $3 \times 0,3 = 0,9$	2 бали / $2 \times 0,3 = 0,6$	2 бали / $2 \times 0,3 = 0,6$
Унікальність рецептури / зважена оцінка	0,3	3 бали / $3 \times 0,3 = 0,9$	2 бали / $2 \times 0,3 = 0,6$	2 бали / $2 \times 0,3 = 0,6$
Якість / зважена оцінка	0,3	3 бали / $3 \times 0,3 = 0,9$	3 бали / $3 \times 0,3 = 0,9$	3 бали / $3 \times 0,3 = 0,9$
Упаковка / зважена оцінка	0,1	3 бали / $3 \times 0,1 = 0,3$	1 бал / $1 \times 0,1 = 0,1$	2 бали / $2 \times 0,1 = 0,2$
Всього балів / зважена оцінка	1	12 балів / 3	10 балів / 2,2	11 балів / 2,3

Таблиця 2.13 – Оцінка квасу «Полтавський хлібний» ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», «Богатирський» і «Старокиївський» корпорації «Оболонь» за обраним кількісним показником

Найменування параметрів	Тип характеристики	Оцінка квасу живого бродіння, бали		
		«Полтавський хлібний»	«Богатирський»	«Старокиївський»
Ціна	кількісна	30 грн/2 л	32,33/2 л	18,9 грн./1 л

Розрахунок групового показника за кількісними параметрами ( $G_{\text{кількісні}}$ ) можна виконати формулою 2.1:

$$G_{\text{кількісні}} = P_{\text{оцінюваного}} / P_{\text{базового}}, \quad (2.1)$$

де  $P_{\text{оцінюваного}}$  і  $P_{\text{базового}}$  – ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів.

Звідси, груповий показник за кількісними параметрами:  $G_{\text{кількісні}} = 9,3/9,3 = 1$ .

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності квасу «Полтавський хлібний» ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ( $K_{\text{квасу}}$ ) здійснюється за формулою 2.2:

$$K_{\text{квасу}} = G_{\text{якісні}} / G_{\text{кількісні}}, \quad (2.2)$$

де  $G_{\text{якісні}}$  – якісний параметр (показник якості);

$G_{\text{кількісні}}$  – кількісний параметр.

Звідси інтегральний показник за кожним видом квасу складе:

$$K_{\text{Полтавський хлібний}} = 3/1 = 3;$$

$$K_{\text{Богатирський}} = 2,2/1 = 2,2;$$

$$K_{\text{Селянський}} = 2,3/1 = 2,3.$$

Тлумачення одержаних результатів згідно методу інтегрального показника конкурентоспроможності продукції [21; 42], якщо:

$K > 1$ , то оцінювана продукція вважається більш конкурентоспроможною, ніж товар-аналог, обраний за базу для порівняння;

$K < 1$ , то рівень конкурентоспроможності оцінюваної продукції є нижчим, ніж у товару-суперника;

$K = 1$ , то ця ситуація інтерпретується як тотожність рівнів конкурентоспроможності двох продукцій.

Отже, за результатами проведеного дослідження «Полтавський хібний» ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є більш конкурентоспроможним ніж ««Богатирський» і «Старокиївський» корпорації «Оболонь».

Задля більш повної характеристики інноваційної конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» раціонально проаналізувати технічний рівень його готовності до реалізації інноваційного проекту станом за 2020 р. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Рівень готовності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» до реалізації проекту з розвитку потенціалу підвищення інноваційної кокурентоспроможності станом за 2020 р.

Показники / напрями оптимізації	Економічний зміст показника	Розрахункові показники
Фондовіддача / максимізація	чистий дохід (виручка) від реалізації продукції / первісну вартість основних засобів	2,54
Коефіцієнт зносу основних фондів / мінімізація	зносу основних засобів / первісна вартість основних засобів	0,69
Фондорентабельність / максимізація	чистий прибуток / основні засоби	0,25
Коефіцієнт модернізації	сума зношеності основних засобів і нематеріальних активів / початкова вартість основних засобів та нематеріальних активів	0,75
Коефіцієнт фондоемності інноваційної діяльності / максимізація	вартість реалізованої інноваційної продукції / середньорічна вартість основних фондів	0,188

Таким чином, на основі обчислених показників, досліджуване ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має середній рівень інноваційної конкурентоспроможності.

В даній ситуації для товариства раціонально розробити заходи, спрямовані на максимізацію таких показників, як: фондовіддача, фондорентабельність і коефіцієнт фондоемності інноваційної діяльності. Разом з цим, одночасно

розробити алгоритму дій для мінімізації коефіцієнту зносу основних фондів і нарощування коефіцієнту модернізації.

Продовжуючи дослідження технічного рівня ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в рамках аналізу рівня інноваційної конкурентоспроможності доцільним є обчислення коефіцієнту оновлення продукції, коефіцієнту оновлення технології та частки конкурентоспроможності продукції (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Рівень готовності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» до реалізації проекту з розвитку потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності станом за 2020 р.

Показники	Економічний зміст показника	Розрахункові показники
Коефіцієнт оновлення продукції	частина нововведеної продукції в розрізі сукупних надходжень реалізації всього обсягу виробленої продукції за даними звітного періоду: $VP_{кп} = K_{оновл.прод.} / VP_{заг.частка\ виробл.\ прод.\ за\ даними\ зв.періоду}$	0,28
Коефіцієнт оновлення технологій	кількість впроваджених нових технологічних процесів / загальну кількість технологічних процесів	0,67
Питома вага конкурентоспроможної продукції, котра наднормово залежується на складах товариства	кількість продукції, що наднормово залежується на складах товариства / загальний обсяг виробленої продукції товариства*100 %	3,81 %

Отже, за даними табл. 2.15 ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна сказати, що коефіцієнт оновлення продукції в 2020 р. склав 0,28. Тобто на основі отриманих даних доцільно впроваджувати заходи з підвищення частки вироблення нової продукції. Обчислений коефіцієнт оновлення технології в 2020 р. дорівнював 0,67. Проаналізувавши отримане значення коефіцієнта оновлення продукції та технологій необхідно зробити висновок про не досить високий рівень показника у розрізі діяльності товариства, що обумовлено недостатнім фінансуванням інноваційних заходів, спрямованих на розробку, впровадження та підтримання інновацій з метою підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку. Питома вага конкурентоспроможної продукції в 2020 р., котра наднормово залежується на складах ПрАТ «Фірма

«Полтавпиво» дорівнює 3,81 %, зокрема даний показник аналізується в діапазоні від 0 % до 100 %.

Розглядаючи аналіз інноваційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», можна виділити певний список інновацій та інноваційних технологій, які втілює у свою діяльність товариство:

- інноваційні інформаційні системи управління бізнесом;
- інноваційні CRM системи взаємодії з клієнтами;
- інноваційний маркетинг;
- інноваційні конфігуратори вибору на веб-сайті;
- програми і тренінги для навчання персоналу;
- інноваційне програмне забезпечення для швидкого опрацювання інформації;
- спеціальні виставки і презентації.

Всі ці заходи покращили рівень інноваційної конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» і надали певні переваги над конкурентами.

Для ретельного аналізу і усвідомлення дієвості інноваційної діяльності треба проаналізувати коефіцієнт ефективності капіталовкладень товариства в інноваційну діяльність, тому що саме він дозволяє керівництву ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виявити, скільки отримано доходу від інноваційної продукції в розрахунку на одну гривню капіталу, спрямованого на здійснення інноваційної діяльності.

Коефіцієнт ефективності капіталовкладень товариства в інноваційну діяльність розраховується за формулою 2.3:

$$K_{\text{еф.капіталовк.іннов.діял.}} = \frac{\text{доходи від інноваційної діяльності}}{\text{капіталовкладення на здійснення інноваційної діяльності}} \quad (2.3)$$

За результатами 2020 року на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було витрачено на інновації (включаючи витрати на виконання робіт власними силами

підприємства та інші відповідні витрати) 1 млн 864,5 тис. грн. При цьому прибуток від інноваційної діяльності склали 2 млн. 330,63 тис. грн.

Отже, розрахований коефіцієнт ефективності капіталовкладень ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в інноваційну діяльність у 2020 р. становив 1,25 (2330,63 тис. грн. ÷ 1864,5 тис. грн. = 1,25).

Таким чином, з розрахунку на одну гривню капіталу, спрямованого на здійснення інноваційної діяльності, товариство отримано 1,25 грн. доходу.

Також, для оцінки ефективності інноваційної діяльності доцільно використовувати показник частки прибутку від інноваційної діяльності в загальному обсязі прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Розрахунок такого показника дозволяє зробити висновки щодо розвиненості та масштабів інноваційної діяльності досліджуваного товариства:

$$\text{ЧП}_{\text{іннов.діял.}} = \frac{\text{прибуток від інноваційної діяльності}}{\text{загальний прибуток товариства}} \quad (2.4)$$

В 2020 році загальний прибуток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» становив 31819 тис грн, а прибуток від інноваційної діяльності – 36389,9 тис грн. У такому випадку, частка прибутку від інноваційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в загальному обсязі прибутку товариства складає 5,86 % (1864,5 ÷ 31819 = 0,0586 або 5,86 %).

Для більш глибокого аналізу інноваційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в розрізі дослідження рівня конкурентоспроможності товариства доцільно розглянути грошовий потік від інноваційної діяльності як складову грошового потоку. Отже, розрахуємо коефіцієнт збалансованості грошових потоків за формулою 2.5:

$$K_{\text{зб.грош.поток}} = \frac{\text{ГП}_{\text{вх.ін.д.}}}{\text{ГП}_{\text{вих.ін.д.}}} \quad (2.5)$$

де  $\text{ГП}_{\text{вх.ін.д.}}$  – вхідний грошовий потік від інноваційної діяльності;

$\text{ГП}_{\text{вих.ін.д.}}$  – вихідний грошовий потік від інноваційної діяльності.

Таким чином, за аналізований 2020 рік коефіцієнт збалансованості грошових потоків від інноваційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» склав 0,95. Таке значення коефіцієнта є дуже близьким до 1, а тому можна зробити висновки про те, що грошові потоки товариства більш-менш збалансовані, що є позитивним результатом. Однак, товариство має потребу в інноваційних перебудовах для покращення як наведеного показника, так й інноваційної конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в цілому.

Враховуючи розвиток ринку і постійну орієнтацію на споживача, який весь час потребує інновацій, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характеризується високим рівнем показників, що відповідають за якість і кількість впроваджених інноваційних технологій.

Варто відзначити, що поряд із модернізацією і оптимізацією виробництва, впровадженням нових ліцензійних пивних брендів і безалкогольних напоїв, товариство застосовує найсучасніші маркетингові, технологічні та управлінські програми. Так, наприклад, у 2021 році проведено низку продуктових інновацій направлених на збільшення обсягів продажів і збереження частки ринку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Таким чином, проаналізувавши основні показники ефективності інноваційної діяльності з позиції інноваційної конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», можна зробити висновок про те, що інноваційні технології, впроваджені за аналізований 2020 рік, є досить ефективними і прибутковими. Разом з цим ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має досить високий потенціал для більш ефективного функціонування, а також потребує втілення інноваційних технологій для підвищення рівня потенціалу своєї інноваційної конкурентоспроможності.

Отже, аналіз інноваційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показав, що товариство застосовує стратегію «втягування», що є правильним ефективним управлінським рішенням. Така стратегія передбачає комплекс дій з активної популяризації високотехнологічної продукції й стимулювання попиту безпосередньо в покупців. Обрана стратегія «втягування» потенційно приносить

прибутки, довіру і любов споживачів. Однак товариство потребує більш глобальних інноваційних технологій та більш значних перебудов у функціонуванні системи вцілому, що значно б покращили ефективність його виробничо-комерційної діяльності, підвищили рівень інноваційної конкурентоспроможності і сприяли більшій економії коштів.

## Висновки до розділу 2

Аналіз впровадженням інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволив сформулювати висновки.

1. Аналіз об'єкту та суб'єкту системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показав, що воно є досить успішним і працює в галузі виробництва та реалізації пива, безалкогольних напоїв, солоду. Рестайлінг лінійки «Полтава» є випуск безалкогольних соковмістних напоїв, квасу в новій фірмовій пляшці. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вже стало брендом, завдяки продукції, що користується попитом і нагороджена багатьма золотими медалями на професійних конкурсах як в Україні, так і закордоном. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має лінійну структуру управління, що є логічно побудованою і формально визначеною, але разом з тим і менш гнучкою. Робота з управління персоналом ведеться на належному рівні. Загальна кількість персоналу в 2020 р. збільшилась і склала 281 особу, що є більше на 2,93 % (або на 8 осіб) проти 2018 р. і на 0,36 % (або 1 особу) проти 2019 р. Склад управлінського персоналу відповідає нормативам виробничого товариства, а саме у 2020 р. він склав 27 осіб, що складає 9,61 % у загальній структурі.

2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показав, що в 2020 р. чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився на 6,31 % порівняно з 2018 р., однак зменшився на 3,48 % порівняно з 2019 р.; чистий дохід збільшився на 91,36 % порівняно з 2018 р. і на 7,07 % порівняно з 2019 р.; обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг зменшився на 0,29 % порівняно з 2018 р. і на 0,06 % порівняно з 2019 р.; фонд

оплати праці працівників товариства збільшився на 23,26 % порівняно з 2018 р. і на 0,03 % порівняно з 2019 р.; валовий прибуток збільшився на 36,27 % порівняно з 2018 р. і на 5,36 % порівняно з 2019 р.; прибуток від операційної діяльності збільшився на 80,39 % порівняно з 2018 роком і на 10,62 % порівняно з 2019 р.

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за досліджуваний період 2018 – 2020 рр. має тенденцію до зростання, зокрема в 2020 р. рівень коефіцієнтів: автономії було найвищим значенням 0,82; концентрації залученого капіталу найнижчим значенням 0,3; фінансової залежності найвищим значенням 4,75; фінансування найвищим значенням 4,75.

3. Оцінка поточного управління інноваційними технологіями на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» говорить про те, що інноваційні технології, впроваджені за аналізований 2020 рік, є досить ефективними і прибутковими. Разом з цим ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має досить високий потенціал для більш ефективного функціонування, а також потребує втілення інноваційних технологій для підвищення рівня потенціалу своєї інноваційної конкурентоспроможності. В 2020 р. рівень коефіцієнтів: оновлення продукції товариства склав 0,28, тобто доцільно впроваджувати заходи з підвищення частки вироблення нової продукції; оновлення технології дорівнював 0,67; ефективності капіталовкладень в інноваційну діяльність становив 1,25, тобто з розрахунку на одну гривню капіталу, спрямованого на здійснення інноваційної діяльності, отримано 1,25 грн. доходу. Частка прибутку від інноваційної діяльності товариства в загальному обсязі прибутку склала 5,86 %. Коефіцієнт збалансованості грошових потоків від інноваційної діяльності товариства у 2020 р. був 0,95, тобто грошові потоки більш-менш збалансовані.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вже використовуються такі інновації та інноваційні технології, як: інноваційні інформаційні системи управління бізнесом; інноваційні CRM системи взаємодії з клієнтами; інноваційний маркетинг; інноваційні конфігуратори вибору на веб-сайті; програми і тренінги для навчання персоналу; інноваційне програмне забезпечення для швидкого опрацювання інформації; спеціальні виставки і презентації.

## РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»3.1 Впровадження нових методів виробництва та інноваційних технологій  
на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Сучасна ринкова ситуація так складається, що безалкогольні напої створили окремий макросегмент під назвою NARTD (non-alcohol ready to drink), до якого відносяться:

мінеральні води (підсолоджені та з ароматизаторами);

прохолодні напої, що складаються з питної води з цукром або без, ароматизовані фруктовим соком чи есенцією, та барвники;

безалкогольні напої спеціального призначення (дієтичні, діабетичні, тонізуючі, для спортсменів тощо);

квас;

готові до вживання напої на основі чаю або молока.

Головною проблемою, на нашу думку, що спостерігається на цьому ринку є зменшення споживання безалкогольних напоїв в розрахунку на одного споживача під впливом негативних як політичних, так і економічних чинників. Так, обсяги виробництва безалкогольних напоїв протягом 2018-2020 рр. впали внаслідок зниження їх споживання, а саме: солодких і газованих напоїв – на 8 %; мінеральної води – на 10 %; квасу – на 12 %; соків – на 11 %. Винятком була лише категорія холодного чаю (+2 %).

Варто зауважити, що аналіз структури досліджуваного ринку показав, що:

перше місце відведено мінеральній воді ( 57 % від загальної частки ринку);

друге місце займають солодкі та газовані напої (38 % частки ринку);

на третьому місці квас (2 % від загальної частки ринку);

на четвертому місці: соки і холодний чай (2 % від загальної частки ринку).

Отже, солодкі газовані напої посідають друге місце. Для утримування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наявної частки ринку необхідно спрямовувати зусилля на розширення асортименту власної продукції.

Перспективний план інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинен охоплювати три основні питання:

оновлення і розширення асортиментів всіх 4-х видів продукції, що випускається товариством: пива, квасу, сидру та безалкогольних напоїв;

укріплення маркетингової політики;

зміни у ціновому сегменті.

Зрозуміло, що розроблення інноваційної продукції вважається дуже складним процесом, бо, як правило, він складається з конкретних етапів життєвого циклу. Одним з найвідповідальніших етапів є виведення нової продукції на ринок. Адже саме на ринку інноваційні процеси можуть бути пов'язані з певними ризиками, зокрема через недостатній успіх. Саме така ситуація може призвести до невиправданих витрат на створення нової продукції. На разі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» випускає рідкі напої, які можна класифікувати за такими ознаками:

ступенем насичення двоокисом вуглецю: негазовані, сильногазовані, середньо газovanі та слабогазовані;

способом обробки непастеризованими і пастеризованими; із застосуванням консервантів, без застосування консервантів; холодного і гарячого розливів;

залежно від використовуваної сировини, технології виробництва і призначення напої підрозділяються на групи: соковмісні; напої на зерновій сировині; напої на пряно-ароматичній сировині; напої на ароматизаторах (есенціях та ароматних спиртах); напої шумування; напої спеціального призначення; штучно мінералізовані води.

Тому для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано перспективні напрями інноваційного розвитку за рахунок впровадження нових методів виробництва та інноваційних технологій:

заслужують на увагу популярні, останнім часом, низькокалорійні напої, у яких цукор, що визначає енергетичну цінність, замінено на низькокалорійні сполучення, котрі мають солодкий смак, який за інтенсивністю у багато разів перевищує солодкість сахарози, прийняту за умовну одиницю;

альтернативе розширення асортименту в напрямку вітамінізованих соковмісних напоїв;

збільшення випуску сидру як категорії напою, що активно розвивається в Європі. Згідно українським нормам його можна було б виробляти тільки зі свіжовичавленого яблучного соку, що дозволяло випускати сидр всього кілька місяців на рік. Завдяки тривалій роботі технологів з якості з дозвільними органами, вдалося довести, що сидр як і звичайний сік можна виробляти з відновленого концентрованого яблучного соку. В результаті можна виробляти сидр цілий рік;

використання нових, нетрадиційних видів сировини, а також різні харчові добавки, що додадуть напоям бажаного смаку, зовнішнього вигляду, зокрема кольору й підвищують їхню стійкість;

цікавою рекомендацією може стати випуск безалкогольних напоїв газованих з низькою калорійністю, а також для хворих діабетом із застосуванням аспартаму, ксиліту, сорбіту та інших замінників цукру, їх відносять до напоїв спеціального призначення;

розширення асортименту безалкогольного пива, що являє собою слабоалкогольний пінистий напій, одержаний із пивобезалкогольно пророслих і непророслих зернових культур спиртовим зброджуванням охмеленого суслу пивними дріжджами. Пиво являє собою досить складну систему органічних і неорганічних кристалоїдів і колоїдів у слабкому водноспиртовому розчині. Різний асортимент безалкогольного пива користується значним попитом серед споживачів, а його нові види невпинно розробляються такими виробниками, як: корпорацією «Оболонь», ВВН і компанією «Львівська пивоварня». Для прикладу, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано високоякісне ароматне пиво безалкогольне світле «Хайк безалкогольне» місткістю 0,5 л (скляна пляшка), що

виготовлене з ячмінного солоду, духм'яного хмелю на основі артезіанської води. Вимогами європейського стандарту до безалкогольного пива є те, що вміст алкоголю повинен складати менше 0,5 %. Завдяки такій характеристиці бурштиновий напій «Хайк безалкогольне» став доступний водіям і тим споживачам, які з різних причини не вживають напої з вмістом алкоголю;

випуск пива на основі натурального меду, що збагачене біологічно активними речовинами, завдяки чому воно набуває статусу функціонального з точки зору дії на різні системи організму людини, повніше задовольняє смак споживачів;

технологія пива методом екструзії дозволить отримувати продукти нового покоління із заздалегідь заданими властивостями, управляти вихідним складом екструдованої суміші, механізмом фізико-хімічних, механічних, біохімічних і мікробіологічних процесів, що протікають при термопластичеської екструзії харчових мас (найбільш широкого поширення набула екструзія муки і зерна);

ще одним цікавим прикладом, є інноваційна технологія нових упаковок пива Tuborg;

стимулювання збуту за рахунок Internet-реклами;

ребрендинг безалкогольних напоїв для збільшення обсягів продажів.

Отже, в результаті врахування пропозицій у своїй виробничо-комерційній діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зможе, перш за все:

утримати частку ринку і каналів збуту;

забезпечити розвиток представленості в національних і регіональних торгових мережах;

якісно підтримати дистрибуцію;

сфокусуватися на стратегічних каналах збуту;

виконати показники фінансового плану;

досягти позитивних фінансових результатів.

Нами сформульвані перспективні напрями інноваційного розвитку за рахунок впровадження нових методів виробництва та інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведено на рис. 3.1.

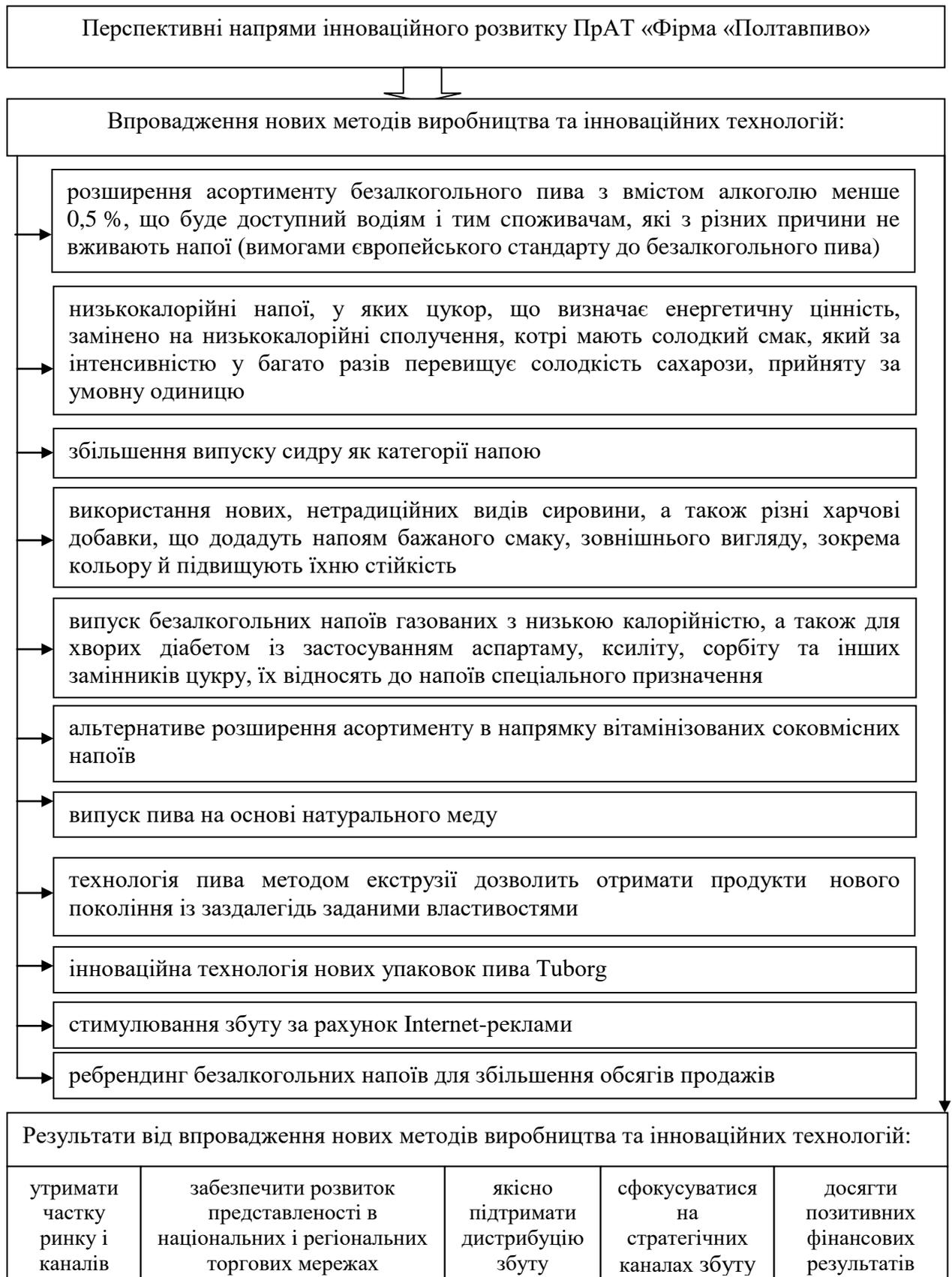


Рисунок 3.1 – Перспективні напрями інноваційного розвитку за рахунок впровадження нових методів виробництва та інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

В свою чергу, варто відзначити, що важливим і дієвим способом поживати попит на продукцію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є використання контекстної реклами (більшість компаній досягають успіху завдяки on-line-рекламі): розміщення реклами на сайдбарах, придбання реклами в Google Ad Words, розміщення реклами на власному сайті. Також використання можливостей YouTube (якісне відео про ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», зйомка заходів, створення каналу з вирішення професійних питань, відео про користувачів даних товарів або послуг тощо).

Дослідження організаційної структури ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та управлінської складової системи інноваційного потенціалу показали можливості підвищення показників ефективності роботи організаційної структури товариства, організаційної культури, якості комунікативних зв'язків, комплексу цілей та його виробничо-комерційних стратегій.

Для закріплення тенденції економічного розвитку і підвищення конкурентних переваг ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно здійснити інтеграцію інновацій, а саме: створювати нову та вдосконалювати існуючу продукцію; оновлювати технологічну базу; покращувати системи організації праці; залучати сучасні підходи підприємницького менеджменту (рис. 3.2).

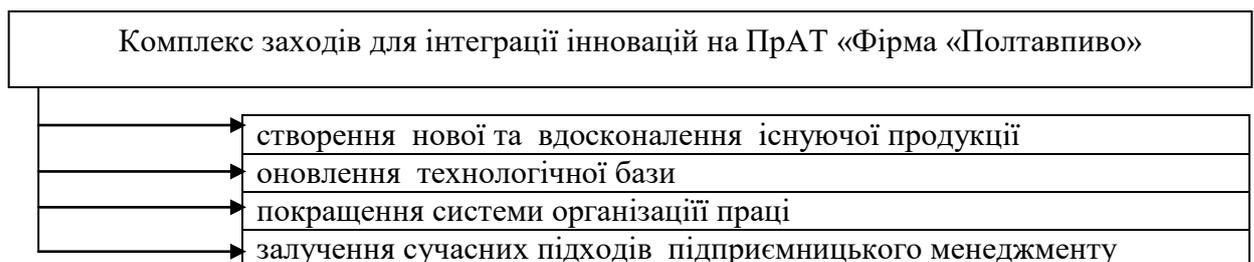


Рисунок 3.2 – Комплекс заходів для інтеграції інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Сучасна економічна практика показує, що, в першу чергу, формат ринкового успіху нової продукції визначає рівень якості підприємницького менеджменту. Тому швидкість ринкового поширення інновацій, яка в певній мірі представляє собою інтенсивність випуску інноваційної продукції. Так,

наприклад, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є результуючим твердженням про потенційний прибуток від створення нової продукції.

Одним із широко розповсюджених і популярних видів харчових продуктів являються безалкогольні напої. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» постійно розширює наявний асортимент безалкогольної продукції. Для виробництва безалкогольних напоїв товариство використовує воду, цукор, сорбіт, ксиліт або іншу сировину, що відповідає вимогам нормативно-технічної документації.

У даний час ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» разом із пивом випускає і безалкогольні напої:

газовані, що являють собою насичені двоокисом вуглецю водянні розчини цукру, з додаванням продуктів переробки плодово-ягідної сировини (соків, екстрактів тощо), пряно-ароматичної, у тому числі рослинної (настоїв трав, коренів, цедри цитрусових тощо), сировини ароматичних речовин (есенцій, ефірних олій), фарбників органічних кислот;

на зерновій сировині, що являють собою насичені диоксидом вуглецю розчини концентрату квасного суслу, сахарози, харчових кислот та інших ароматичних і смакових речовин;

шумування, до яких відносять хлібний квас, плодово-ягідні кваси;

негазовані, у тому числі сухі напої, шипучі і нешипучі, виготовлені з цукру, виннокам'яної кислоти, соди, есенцій, екстрактів і фарбників.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у пивоварінні використовує несолоджену сировину – це переважно пивоварний ячмінь II сорту (зі зниженою здатністю до проростання), а також кукурудзяне, пшеничне та інше борошно).

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в основному використовують традиційні способи пивоваріння, а саме:

одновідварний, що застосовують тільки під час перероблення добре розчиненого солоду з високою оцукрювальною здатністю;

двовідварний, при якому відбувається затирання, що дозволяє переробити солод різної якості, тому температурний режим затирання може змінюватися;

тривідварний, який застосовують переважно під час виготовлення темних сортів пива й перероблення погано розчиненого солоду задля підвищення виходу екстракту. Як правило, із солодом відповідної якості можна переробляти не більше 30 % несолодженої сировини, тому що ферментів, які вносяться в затор із солодом, недостатньо для гідролізу крохмалю і білка.

Якість безалкогольного пива формується під час виробництва та обігу. Процес приготування безалкогольного пива на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» складається з виробництва солоду; приготування пивного суслу; зброджування суслу пивними дріжджами; дозрівання пива; зменшення міцності; фільтрації та розливу готового напою у пляшки; контролю якості готової продукції.

Аналіз фактичних і планових показників інноваційної активності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки надано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз фактичних і планових показників інноваційної активності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки

Показники	Факт				План	
	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%
Впровадження нових технологічних процесів, у тому числі маловідходні, ресурсозберігаючі	2	100	2	100	3	100
Освоєння інноваційних видів продукції, найменувань, з них нові види продукції, найменувань	1	50	1	50	2	66,7
Освоєння інноваційних видів продукції, найменувань, з них нові види продукції, найменувань	3	100	3	100	4	100
з них нові види продукції, найменувань	2	66,7	2	66,7	3	75,0
Питома вага реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі, %	5,9 %		7,7 %		12,9 %	

Опрацьовані дані, наведені у табл. 3.1, свідчать про стійку увагу досліджуваного товариства до впровадження інноваційних розробок. Так, кожного року (2020 р. і 2021 р.) було впроваджено два нових технологічних процеси, в тому числі маловідходних, ресурсозберігаючих – 1. Особлива увага була освоєнню інноваційних видів продукції та найменувань, темп зростання яких склав за період 66,7 %.

Інноваційні технології ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», як правило, супроводжуються появою нових видів продукції або зростанням частки

реалізованої інноваційної продукції. Результати проведено аналізу свідчать про позитивну динаміку як загальної кількості впровадження нових видів продукції, так й питомої ваги реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі (з 5,9 % до 12,7%). На разі в 2021 р. пивно-безалкогольний ринок України стабілізуються за рахунок темпів зростання виробництва і споживання.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з метою мінімізації ризиків змушена створювати нові продукти. Всього за короткий проміжок часу з'явилася ідея виробництва квасу «Полтавський хлібний». Аналітика року показала, що ця категорія стрімко зростає і користується попитом. В результаті, за два місяці було розроблено продукт: у березні відбувалася презентація, а в травні – виконали розлив перших пляшок, розробленням стратегії в товаристві займалися вже після того, як продукт вийшов на ринок.

На сьогодні «Полтавський хлібний» – лідер регіонального ринку з часткою більше 20 % продажів бутильованого квасу (конкурент «Квас Тарас» має 30 % від частки ринку).

Інноваційність цього проекту полягала в тому, що, з точки зору витрат, на запуск нового продукту практично не було витрачено жодної копійки. Так як виробництво пива і квасу має схожий технологічний процес, тому ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» швидко використало власні потужності. Торгову марку продукту розробили працівники маркетингу, а вартість послуг з розробки етикетки склала близько 25 тис. грн.

Зміни до визначення продукції як інноваційної вплинули на кількісну оцінку інноваційної продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», починаючи з 2018 року. Але навіть по відношенню до 2020 року спостерігається динаміка зростання кількості найменувань освоєної інноваційної продукції, а частка нових видів техніки у загальному обсязі освоєної інноваційної продукції практично мало змінилася. Тобто на практиці не реалізується ланцюжок: нова технологія – нова продукція – зростання обсягів реалізації за рахунок нової конкурентоспроможної продукції. На наш погляд, все це свідчить про необхідність більш детального

дослідження дієвості механізмів управління впровадження інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Таким чином, усе більш важливими і актуальними стають технологічні інновації, впровадження яких є важливим економічним важелем прискореного розвитку виробництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Завдяки ним досліджуване товариство має змогу зайняти лідируюче положення серед конкурентів шляхом удосконалення технологічних процесів, створення на їх основі нової або зниження витрат на виробництво традиційної продукції, покращення якості продукції та вдосконалення виробництва. Саме тому питання розробки механізмів управління впровадженням інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є актуальним і потребує розроблення.

### 3.2 Механізм управління впровадженням інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у своїй діяльності вирішує завдання економічного витрачання матеріальних ресурсів, ефективного кадрового забезпечення, використання високопродуктивної техніки й технологій, налагодження впуску конкурентоздатної продукції.

Усе це вимагає ефективного управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Координація усіх робіт із залучення інноваційних технологій в практику роботи товариства чи їх створення власними силами необхідно здійснюватися налагодженою системою управління. На рис. 3.3. наведено запропоновану схему управління впровадженням інноваційних технологій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яка включає суб'єкт та об'єкт впливу, вхід та вихід системи.

Управління впровадженням інноваційних технологій являє собою підсистему загального менеджменту, яка покликана забезпечувати реалізацію стратегічних цілей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Її завданням є ефективно управління процесом розроблення, впровадження, виробництва та комерціалізації

інноваційних технологій з узгодженням відповідних управлінських рішень із системою операційного (виробничого), маркетингового, фінансового і кадрового менеджментів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

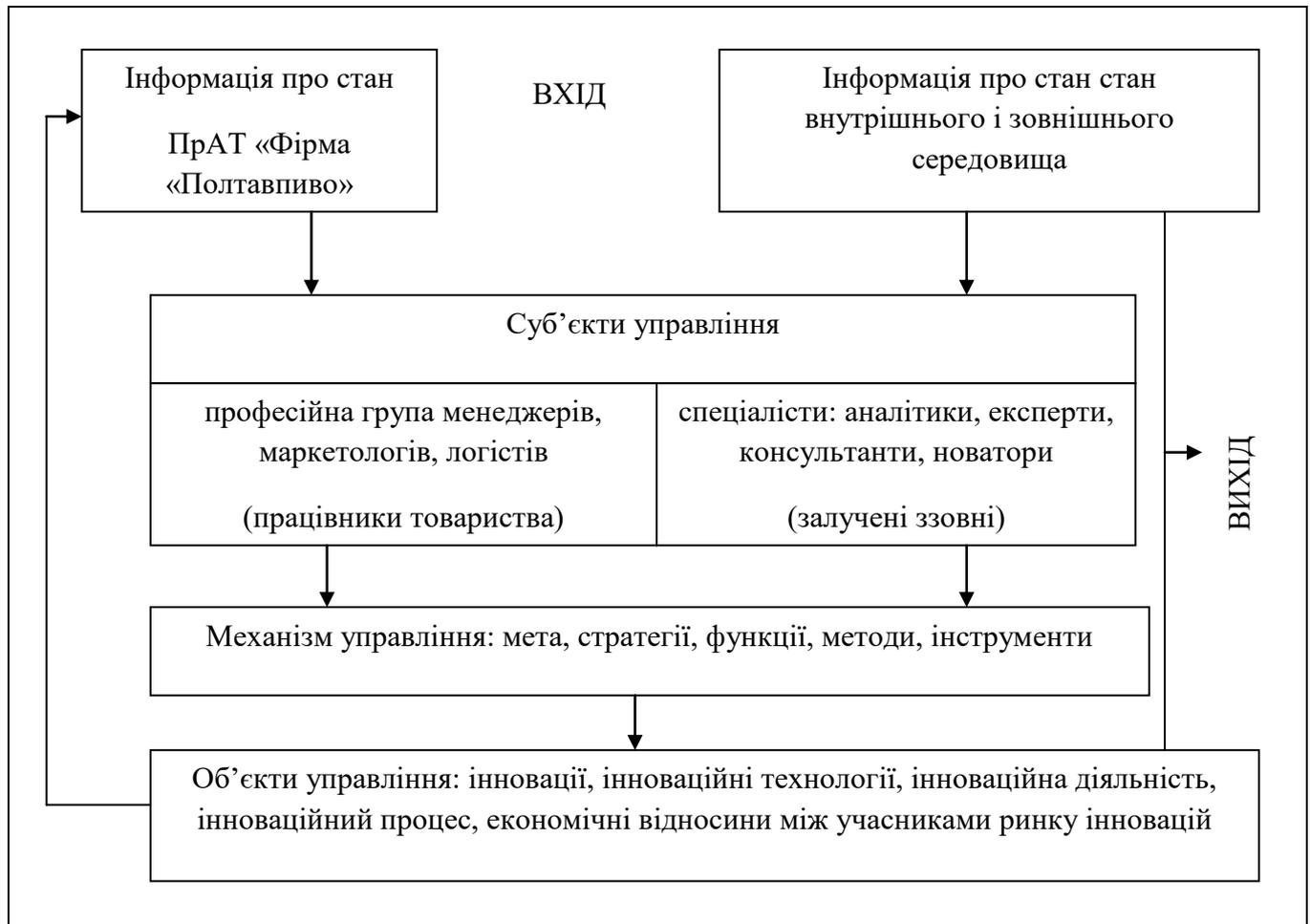


Рисунок 3.3 – Запропонована схема управління впровадженням інноваційних технологій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Управління інноваційними технологіями на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» являє собою систему, яка включає сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю товариства з метою оптимізації економічних результатів виробничо-комерційної діяльності.

Управління інноваційними технологіями на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» як система включає сукупність дій, які стосуються обґрунтування, прийняття, реалізації управлінських рішень щодо створення і впровадження новацій них

технологій та спрямована на визначення стратегічних інноваційних цілей, адекватних загальнокорпоративній стратегії; формування інноваційної стратегії та інноваційної політики; оптимізацію організаційно-структурних форм управління інноваціями; розроблення технології обґрунтування і прийняття інноваційних рішень; вибір методів впливу на поведінку учасників інноваційного процесу з метою формування взаємовигідних економічних відносин.

Завданням системи управління інноваційними технологіями на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є ефективне функціонування інноваційної діяльності, що сприяє її здатності брати участь в інноваційних процесах, створювати чи залучати інноваційні технології, які забезпечать її поступальний, пропорційний розвиток. Разом із цим забезпечить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» економічну стійкість, міцні конкурентні позиції, тривале й успішне функціонування на ринку.

Управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є складовою менеджменту, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій товариства.

Управління впровадженням інноваційних технологій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає формування та використання механізму, який містить методи, показники, критерії та відповідні важелі впливу (рис. 3.4).

Таким чином, з огляду на масштабність і різноплановість зазначених завдань управління впровадженням інноваційних технологій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» охоплює стратегічні й оперативні аспекти.

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано застосування стратегічного управління впровадженням інноваційних технологій, що полягатиме в прогнозуванні глобальних змін в економічній ситуації та пошуку і реалізації масштабних інноваційних проектів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування і розвитку товариства у тривалій перспективі. Завданнями стратегічної інноватики є визначення основних напрямів науково-технічної і

виробничої діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в сфері розроблення і впровадження нової продукції; вдосконалення і модифікація продукції, яку виготовляє товариство; зняття з виробництва застарілої продукції; залучення до виробничої діяльності нових ресурсів і нових технологій, освоєння нових методів організування виробництва.

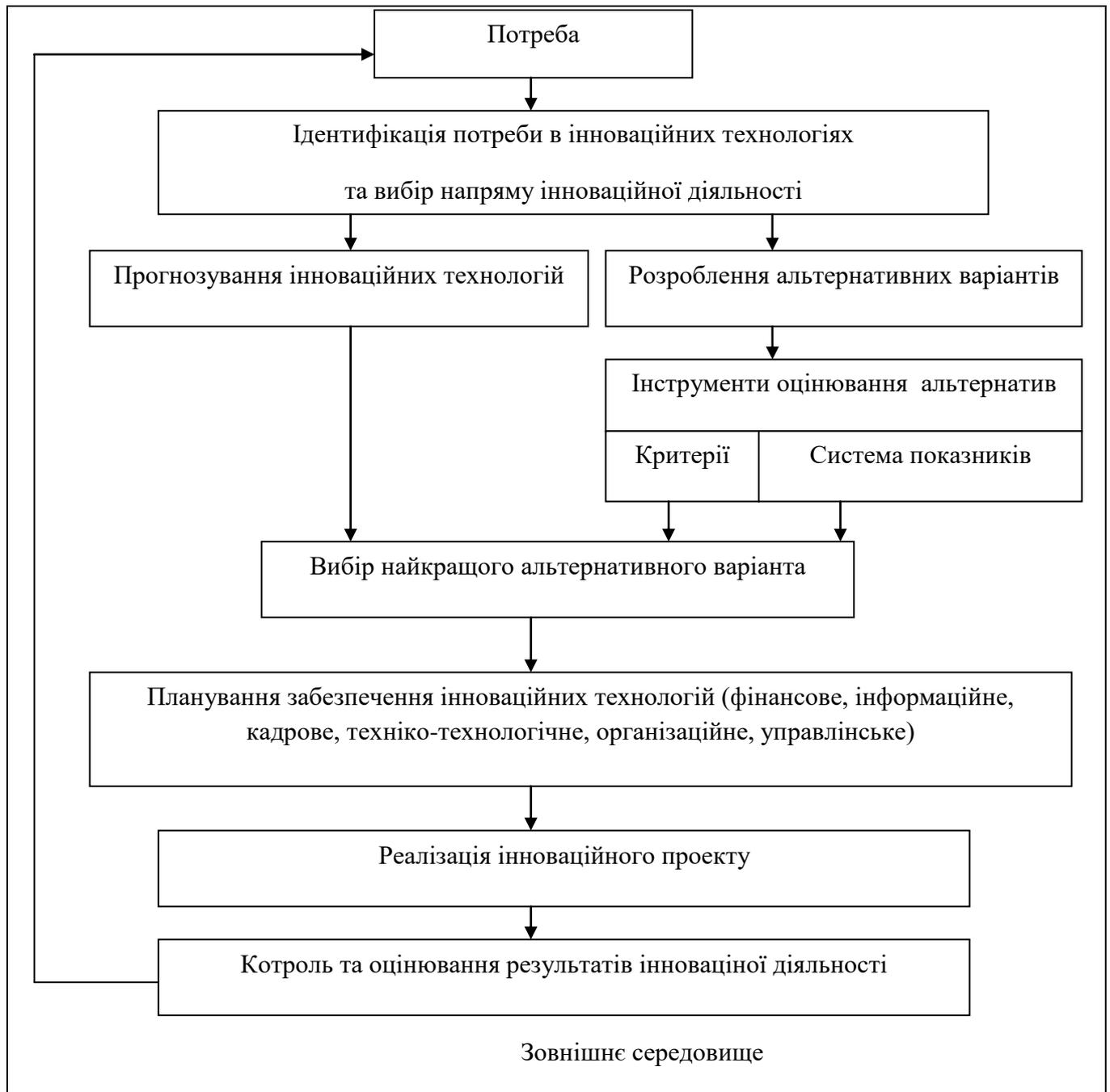


Рисунок 3.4 – Механізм управління впровадженням інноваційних технологій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Управління впровадженням інноваційних технологій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає реалізацію таких завдань:

формування інноваційної стратегії товариства в контексті її загальної стратегії;

розроблення концептуальних засад і принципів формування інноваційної політики, адекватної інноваційній стратегії;

розроблення планів і програм інноваційної діяльності;

обґрунтування і вибір масштабних інноваційних проектів, що розширюють чи диверсифікують діяльність товариства;

визначення джерел ресурсного забезпечення реалізації інноваційних програм і проектів;

формування організаційної структури, чутливої і сприйнятливої до інноваційних змін.

Оперативне управління впровадженням інноваційних технологій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» полягає в:

складанні календарних планів-графіків виконання робіт і контролюванні їхнього виконання;

вивченні економічних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних факторів, що впливають на здатність організації здійснювати інноваційну діяльність;

розробленні ефективних організаційно-економічних форм організування інноваційної діяльності.

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано застосування оперативне календарне планування, що конкретизує виробничі завдання у просторі й часі, дозволяє менеджерам середнього і нижчого рівнів ставити перед підлеглими чіткі цілі та завдання, забезпечувати їх необхідними матеріальними та інформаційними ресурсами, координувати їхні дії відповідно до загальних термінів реалізації проекту, розробляти коригувальні заходи у разі відхилення від запланованого графіку робіт.

Важливим завданням керівництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є стимулювання позитивного сприйняття інноваційних змін усіма працівниками товариства з метою уникнення прихованого опору частини працівників. Йдеться про розроблення механізму стимулювання творчого пошуку, винахідництва, ініціювання дослідницьких проектів щодо перспективних напрямів його діяльності.

Тому оперативне управління впровадженням інноваційних технологій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає розроблення системи стимулювання з метою заохочення ініціативи, участі в інноваційних змінах, обговоренні проблем, що виникають у процесі впровадження новації, тощо. Це завдання варто виконувати з огляду на мотиваційні преференції персоналу фірми, соціально-психологічні фактори, що супроводжують творчу працю, дієвість та ефективність певних організаційно-управлінських прийомів впливу на персонал з метою підвищення його зацікавленості в організаційних змінах.

Ефективна система стимулювання інноваційної діяльності на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зміщує акценти у системі мотивації персоналу: від простої соціалізації і прагнення задовольнити матеріальні інтереси – до реалізації власних здібностей через участь у проекті, здобуття визнання завдяки його успішному впровадженню тощо.

Активне залучення до інноваційної діяльності працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» підвищить потенціал її розвитку, створить нові інноваційні можливості, оскільки впровадження нових ідей здійснюється не під тиском вищого керівництва, а на основі розуміння важливості та за безпосередньої участі у генеруванні ідей та створенні новинок усього персоналу.

Важливо забезпечити оптимальний взаємозв'язок інноваційної і виробничої діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», розширювати за допомогою інноваційних технологій виробничі можливості.

Будь-яка інноваційна технологія має на увазі під собою якийсь позитивний ефект. Так, один з найбільш дієвих механізмів управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна запропонувати трансфер технологій.

Трансфер технологій являє собою основну форму просування технологічних інновацій, яка забезпечує поширення технологічних знань та досвіду відносно процесів виробництва інноваційної продукції в межах галузі, між галузями, а також між країнами.

Він включає в себе організацію спільного виробництва нової продукції, проведення спільних досліджень та розробок, передачу технологічної інформації, яка необхідна для використання обладнання і машин, що були придбані або орендовані ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», постійний інформаційний обмін, можливість придбання ліцензій на винаходи, ноу-хау та іншої технологічної документації.

Існують наступні форми трансферу технологій:

внутрішній трансфер здійснює передачу технологій (або знань) між співробітниками, їхніми групами, відділами і філіалами в межах однієї компанії, або якщо це багатонаціональна корпорація, то через межі;

зовнішній трансфер здійснює поширення технологій за межі компанії та зв'язує зовнішніх партнерів – університети, лабораторії, організації – в загальну структуру. Також зовнішній трансфер дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» придбати знання і досвід, яких вони не мають.

Трансфер технологій передбачає комерціалізацію наукових розробок та поширення новітніх технологій. Етап комерціалізації технологічних інновацій – це основний елемент механізму управління, який потребує наявності досвіду і глибоких знань щодо розвитку окремого товарного ринку, правильних прогнозів щодо розвитку економіки та впровадження методичного інструментарію, який забезпечить отримання комерційного ефекту від впровадження та реалізації інновацій.

До етапів комерціалізації технологічних інновацій варто віднести такі:

пошук прогресивних ідей;

вибір серед цих ідей таких, які можна технологічно здійснити та оцінка їх перспектив щодо впровадження на ринку;

пошук ресурсів, необхідних для реалізації обраної ідеї;

розробка бізнес-плану реалізації обраної технологічної ідеї;  
розробка і експериментальне випробування нової технології та дослідження реакції ринку;

подальше просування технологічної інновації (дифузія).

Серед методів комерціалізації технологічних розробок необхідно виділити такі, що більш поширені на практиці: франчайзинг, інжиніринг, науково-виробнича кооперація, міжнародне науково-технічне співробітництво, придбання патентів та ліцензій.

Таким чином, сьогодні досить важко прямо оцінити ефективність впровадження інноваційних технологій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Тим більше зробити конкретні пропозиції. Механізми управління впровадженням інноваційних технологій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинні забезпечувати зростання ефективності етапу комерціалізації нововведення, дозволити ще на етапі відбору інноваційних проектів до впровадження оцінити прогностичний рівень ефекту як у вартісному вимірі, так й з позиції часу, протягом якого нова технологія буде залишатися конкурентоспроможною.

### 3.3 Економічний ефект від впровадження інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна оцінювати інноваційні технології з точки зору ефективності та ефекту. Вважається, що економічний ефект являє собою чисто комерційний результат, в той час як поняття «ефективність» – це здатність інновації створювати додатковий прибуток на одиницю залучених ресурсів. Виходячи з визначень, для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна розрахувати наступні види ефекту інноваційної діяльності: науково-технічний і економічний ефекти.

Про економічний ефект від впровадження інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчить: по-перше, рівень її новизни; по-друге, виробнича перспективність; по-третє, ймовірність комерційного успіху. Тому

оцінка комерційної успішності інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» буде включати аналіз таких показників, як:

- приріст доходу за рахунок нової продукції;
- приріст продуктивності праці;
- приріст фондоозброєності праці;
- приріст фондівіддачі;
- астка економії від впровадження технологічних інновацій;
- приріст рентабельності виробництва;
- рентабельність інвестицій.

На розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може вплинути цифрова трансформація. Для цього на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» треба сформувати довгострокову Програму енергозбереження (період 2022-2024 рр.), яка буде складатися з:

- енергозберігаючих заходів
- проектів енергетичного господарства головної пивоварні.

Програма енергоефективності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає заходи зі скорочення енергоспоживання:

- організаційні;
- аналітичні;
- виробничо-технічні.

На даний час економія і раціональне використання енергоресурсів являється єдиним шляхом до виживання в умовах паливно-енергетичної кризи. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» одним із перших розпочало реалізацію енергоефективних заходів і наразі досягло значних успіхів у цьому.

В розрахунку на 1 м<sup>2</sup> загальної площі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на теплопостачання витрачається в 1,5 рази більше енергоресурсів. Тому для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано енергоефективний проект, який допоможе заощадити 1,5 млн. грн. щорічно, зокрема на економії паливних ресурсів, а саме здійснити реконструкції:

варильних порядків № 2 і № 3 з установкою енергозберігаючого обладнання (витрати складуть 80 тис. грн.);

системи теплопостачання та відводу конденсату відділення сушки дробини (витрати складуть 50 тис. грн.);

системи опалення холодильно-компресорного цеху з використанням вторинного тепла від роботи гвинтових компресорів (витрати складуть 75 тис. грн.);

системи зворотного водопостачання будівлі холодильно-компресорного цеху (витрати складуть 80 тис. грн.).

Отже, витрати на виконання ремонтних робіт складуть 285 тис. грн. (80 тис. грн. + 50 тис. грн. + 75 тис. грн. + 80 тис. грн.).

Для оцінки економічного ефекту від виконання запропонованого енергоефективного проекту можна розрахувати індекс економії ресурсів (ІВВ), який складає співвідношення між витраченими коштами за попередньо наявною системою товариства та після впровадження енергоефективного проекту.

Тоді,  $ІВВ = 35 \%$ , а у вартісному виразі 1,5 млн. грн. щорічно.

Запропонований енергоефективний проект дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зменшити на:

12 % споживання газу;

на 15 % скоротити використання води;

заощадити 11 % електроенергії.

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано обрати інноваційну технологію, або вдосконалення вже існуючої технології пива на основі натурального меду. Пиво «Медове» (ексклюзивне) буде на основі натурального меду збагачене біологічно активними речовинами, завдяки чому воно набуває статусу функціонального з точки зору дії на різні системи організму людини, повніше задовольняє смаку споживачів.

Для приготування пива треба використовувати місцевий квітковий натуральний мед. Мед містить в середньому: фруктози – 28,2 %; глюкози –

31,3 %; мальтози – 7,3 %; сахарози – 1,3 %; вищих цукрів – 1,5 %; азоту – 0,04 %; мінеральних речовин – 0,17 %.

Сам мед служить безпосередньою добавкою унаслідок високого вмісту зброджуваних цукрів і ароматичних речовин (складних ефірів аліфатичних і ароматичних кислот, альдегідів, кетону і спиртів) [44; 53].

Колір і аромат меду залежать від місця його збору. Для приготування пива вирішального значення набуває вибір меду, оскільки останній істотно впливає на аромат пива.

У результаті проведених досліджень встановлений середній хімічний склад натурального меду (відсотків на суху речовину): рівень вологості – 21; загальні вуглеводи – 76,78; у тому числі сахароза – 8; органічні кислоти в перерахунку на яблучну – 0,31; білкові речовини – 1,5; зольні елементи – 0,4; механічні домішки – 0; рН – 3,5.

Новий сорт пива «Медове» (ексклюзивне) треба готувати при масовій долі сухих речовин початкового суслу 12 %.

Для приготування затору в заторний казан набирають 1/2 всієї води, що витрачається на один затор (гідромодуль, що рекомендується, 1:3, тобто на 100 кг засипі 3 – 4 л води), і нагрівати до 50...52°C, потім задавати 1/2 всієї маси роздробленого солоду і витримувати 15 – 20 хв.

Далі частину затору треба підігрівати до 63°C і витримувати 30 – 50 хв, потім піднімати температуру до 70...72°C, витримувати 20 – 30 хв, доводити до кипіння і кип'ятити 20 – 30 хв.

Після змішування основного затору з першим відваренням температуру заторної маси встановлювати в межах 63...64°C. При такій температурі витримувати паузу протягом 30 – 40 хв. Далі нагрів продовжувати до 70...72°C і, витримавши затор до повного зцукрення, визначати по йодній пробі, підігрівати до 76°C і перекачувати у фільтр-чан на фільтрування.

Хміль в суслварочний казан вносити до 2 прийому: 90 %, а потім 10 %, або 70 % і 30 %. Загальна тривалість кип'ячення суслу з хмелем 1,5 – 2,0 год.

Аналіз отриманих зразків сусла, що хмелить, наведений в табл. 3.1, свідчить про те, що оптимальною дозою натурального меду в новому сорті пива варто розраховувати 5 – 10 % від загальної кількості сировини, що задається. При вищому завданні меду знижується вміст азоту аміну в суслі.

Таблиця 3.1 – Аналіз зразків сусла для запропонованого пива «Медове» (ексклюзивне)

Маса меду, %	Масова частка сухих речовин, %	Редукуючі цукри, г	pH	Титруєма кислотність, к.од.	Амінний азот, мг/см <sup>3</sup> сусла	Колір, кол.од.
0	12,2	9,5	5,5	1,6	28	1,52
5	12,1	10,2	5,3	1,6	25,5	1,53
10	12,2	10,3	5,2	1,6	24	1,54
15	12,1	10,4	5,1	1,6	22,8	1,55
20	12,2	10,5	5,0	1,6	21,6	1,56

Фізико-хімічні показники готового пива «Медове» (ексклюзивне) приведені в табл. 3.2, з даних якої виходить, що за всіма показниками пиво відповідає СТБ 395 на світлі сорти пива.

Таблиця 3.2 – Фізико-хімічні показники готового пива «Медове» (ексклюзивне)

Показники	Пиво «Медове» (ексклюзивне)
Смак та аромат	Хмільний смак і аромат з приємною гіркотою
Масова частка сухих речовин в початковому суслі, %	12,0±0,2
Масова частка спирту, %	3,5
Об'ємна частка спирту, %	4,7
Кислотність, к. од.	2,0
Колір, кол. од.	0,9

Наступна запропонована технологія пива методом екструзії. Така ехнологія екструзії – є одним із найперспективніших і високоефективних процесів, що дозволяють отримувати продукти нового покоління із заздалегідь заданими властивостями, управляти вихідним складом екструдованої суміші, механізмом

фізико-хімічних, механічних, біохімічних і мікробіологічних процесів, що протікають при термопластичеської екструзії харчових мас.

Найбільш широкого поширення набула екструзія муки і зерна. Оцінку якості ячменю екструзії і його придатності для пивоваріння проводили за показниками якості на пивоварний ячмінь.

У результаті досліджень встановлено, що середній хімічний склад ячменю екструзії вагається в наступних межах (відсотків на суху речовину):

крохмаль – 50 – 52,5;

білок – 9,8 – 11;

зольні елементи – 2 – 3;

вміст екстракту – 78 – 79;

вміст редукуючих цукрів – 6,5 – 7.

Для приготування затору в заторний казан треба набрати  $1/3$  води, що витрачається на один затор (гідромодуль, що рекомендується, 1:3, тобто на 100 кг засипі – 3 – 4 л води), і нагрівати до  $45^{\circ}\text{C}$ , потім задати  $1/3$  роздробленого солоду і весь ячмінь екструзії і витримувати при цій температурі 20 – 30 хв.

Далі цю частину затору повільно підігрівати до температури  $52^{\circ}\text{C}$  в заторному казані і витримувати 15 – 20 хв. Затор повільно підігрівати до температури  $63^{\circ}\text{C}$  і витримувати при працюючій мішалці 30 – 60 хв., повільно підігрівати до температури  $70\text{...}72^{\circ}\text{C}$ , витримувати при зупиненій мішалці 20 хв.

Далі затор швидко довести до кипіння і кип'ятити 20 – 30 хв. Після кип'ячення відварення повільно при неповному заповненні труби перекачати із заторного казана в заторний чан.

Потім затор підігріти до температури  $76\text{...}77^{\circ}\text{C}$  і перекачувати на фільтрацію у фільтраційний чан при безперервній роботі мішалки заторного казана. Режим завдання, що рекомендується, хмеливши наступний: перша порція (80%) вноситься через 10 хв. Після початку кипіння сусла; друга порція (15 %) вноситься за 60 хв. до закінчення кип'ячення сусла.

Масова доля сухих речовин готового сусла, що хмелить  $12,0 \pm 0,5$  %. Для охмеління сусла можна використовувати хмільний екстракт, гіркий хміль гранульований, ароматний хміль гранульований.

Фізико-хімічні показники готового пива «Полтавське передмістя» приведені в табл. 3.3, з якої виходить, що пиво за всіма показниками відповідає СТБ 395 на світлі сорти пива.

Таблиця 3.3 – Фізико-хімічні показники пива «Полтавське передмістя»

Показники	Пиво «Полтавське передмістя»
Смак та аромат	Хмільний смак і аромат з приємною гіркотою
Масова частка сухих речовин в початковому суслі, %	$12,0 \pm 0,5$
Масова частка спирту, %, не менше	3,2
Об'ємна частка спирту, %, не менше	4,2
Кислотність, к. од.	1,9
Колір, кол. од.	1,2
Масова частка діоксиду вуглецю, %, не менше	0,33
Стойкість, діб., не менше:	
непастеризованого неосвітленого	7
непастеризованого освітленого	8

Таким чином, запропонований розроблений новий сорт пива «Полтавське передмістя» з початковою концентрацією сусла 12 %, з вживанням як несолоджена сировина ячменю екструзії в кількості 5 – 20 % від маси зернопродуктов. Виробничі випробування підтвердили правильність розробленої технології нового сорту пива. Отже, дегустаційна оцінка показала, що пиво відповідає якісним показникам (СТБ на світлі сорти пива).

Отже, успішний інноваційний проект для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» допоможе підвищити рівень конкурентоспроможності на світовому ринку, створить нові робочі місця, а унікальні продукти із використанням новітніх технологій та постійне поповнення державного бюджету шляхом сплачених податків.

## Висновки до розділу 3

Розроблення шляхів поліпшення управління впровадженням інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволяють сформулювати висновки.

1. Запропоновано впровадження нових методів виробництва та інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: популярні, останнім часом, низькокалорійні напої, у яких цукор, що визначає енергетичну цінність, замінено на низькокалорійні сполучення, котрі мають солодкий смак, який за інтенсивністю у багато разів перевищує солодкість сахарози, прийняту за умовну одиницю; альтернативне розширення асортименту в напрямку вітамінізованих соковмісних напоїв; збільшення випуску сидру як категорії напою, що активно розвивається в Європі; використання нових, нетрадиційних видів сировини, а також різні харчові добавки, що додадуть напоєм бажаного смаку, зовнішнього вигляду, зокрема кольору й підвищують їхню стійкість; цікавою рекомендацією може стати випуск безалкогольних напоїв газованих з низькою калорійністю, а також для хворих діабетом із застосуванням аспартаму, ксиліту, сорбіту та інших замінників цукру, їх відносять до напоїв спеціального призначення; розширення асортименту безалкогольного пива з вмістом алкоголю менше 0,5 %; випуск пива на основі натурального меду, що збагачене біологічно активними речовинами, завдяки чому воно набуває статусу функціонального з точки зору дії на різні системи організму людини, повніше задовольняє смак споживачів; технологія пива методом екструзії дозволяють отримувати продукти нового покоління із задалегідь заданими властивостями, управляти вихідним складом екструдованої суміші, механізмом фізико-хімічних, механічних, біохімічних і мікробіологічних процесів, що протікають при термопластичеської екструзії харчових мас (найбільш широкого поширення набула екструзія муки і зерна; ще одним цікавим прикладом, є інноваційна технологія нових упаковок пива Tuborg; стимулювання збуту за рахунок Internet-реклами; ребрендинг безалкогольних напоїв для збільшення обсягів продажів.

Для закріплення тенденції економічного розвитку і підвищення конкурентних переваг ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно здійснити інтеграцію інновацій, а саме: створювати нову та вдосконалювати існуючу продукцію; оновлювати технологічну базу; покращувати системи організації праці; залучати сучасні підходи підприємницького менеджменту.

2. Розроблено механізм управління впровадженням інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Управління інноваційними технологіями на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» являє собою систему, яка включає сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю товариства з метою оптимізації економічних результатів виробничо-комерційної діяльності.

3. Запропоновано програму енергоефективності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає заходи зі скорочення енергоспоживання: організаційні, аналітичні, виробничо-технічні. На даний час економія і раціональне використання енергоресурсів являється єдиним шляхом до виживання в умовах паливно-енергетичної кризи. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» одним із перших розпочало реалізацію енергоефективних заходів і наразі досягло значних успіхів у цьому. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано енергоефективний проект, який допоможе заощадити 2,5 млн. грн. щорічно, зокрема на економії паливних ресурсів, а саме: реконструювати варильні порядки № 2 і № 3 з установкою енергозберігаючого обладнання; побудувати станції видалення заліза з конденсату; встановити два компресора низького тиску в цеху солодового виробництва; здійснити реконструкцію системи теплопостачання та відводу конденсату відділення сушки дробини; здійснити реконструкцію системи опалення холодильно-компресорного цеху з використанням вторинного тепла від роботи гвинтових компресорів; здійснити реконструкцію системи зворотного водопостачання будівлі холодильно-компресорного цеху. Запропонований енергоефективний проект дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зменшити на: 12 % споживання газу; на 15 % скоротити використання води; заощадити 11 % електроенергії.

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано обрати дві інноваційні технології пива: 1) «Медове» (ексклюзивне) на основі натурального меду, збагачене біологічно активними речовинами, завдяки чому воно набуває статусу функціонального з точки зору дії на різні системи організму людини, повніше задовольняє смаку споживачів; 2) «Полтавське передмістя» виготовлене методом екструзії, що є одним із найперспективніших і високоефективних процесів, що дозволяють отримувати продукти нового покоління із заздалегідь заданими властивостями, управляти вихідним складом екструдованої суміші, механізмом фізико-хімічних, механічних, біохімічних і мікробіологічних процесів, що протікають при термопластичеської екструзії харчових мас.

## ВИСНОВКИ

В ході написання кваліфікаційної роботи на тему «Управління впровадженням інноваційних технологій на пивоварному підприємстві» були сформульовані такі висновки.

1. Вивчення сутності та значення управління впровадженням інноваційних технологій на підприємстві показали, що саме поняття «технологічні інновації» означає остаточний (кінцевий) результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді: по-перше, удосконалених або нових товарів (продуктів, виробів, послуг), які впроваджуються на ринку; по-друге, нового чи удосконаленого процесу, способу або технологій виробництва чи (передачі) послуг, що використовуються в практичній діяльності вітчизняних підприємств; по-третє, нових чи удосконалених методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, що сприяють розвитку і підвищенню ефективності функціонування вітчизняних підприємств, які їх використовують.

В Україні виробники пива здійснюють інноваційну діяльність у продуктовому, технологічному, організаційно-управлінському напрямках.

2. Дослідження особливостей впровадження інноваційних технологій на пивоварному підприємстві довели, що однією з найдинамічніших галузей харчової промисловості є пивоварна. У свою чергу, становлення та стрімкий розвиток пивоваріння відбувається за рахунок широкого застосування різноманітних інноваційних технологій, які також сприяють покращенню якості напоїв. Сучасний розвиток пивоварної галузі характеризувалася такими позитивними результатами, як: високий рівень технічної інфраструктури, наявність повноцінних дистрибуційних мереж, зменшення витрат системи постачання, покращання організації складування та оптимізація рівня запасів і поліпшення іміджу пивоварних компаній.

3. Моделі інноваційних технологій на пивоварних підприємствах повинні ґрунтуватися на таких принципах: структурності, системності, цілісності (комплексності), спадковості (взаємозв'язок, конвергенція, співіснування старого

і нового), альтернативності (взаємозамінні інноваційні ідеї, версії, варіанти), синергічності, емерджентності (побудова дерева цілей для системи в цілому та її компонент), адаптивності (мобільності), неадитивності (синтез старого, сучасного і нового). Метою технологічної інновації є різке зниження собівартості продукту, що уможлиблює зниження ціни товару і здобуття переваг у конкурентній боротьбі. Інновація технологічного процесу сприяє збільшенню обсягів продажу вже відомої продукції.

Досліджено концептуальну модель підвищення інноваційної активності підприємств в основу якої закладено функцію мотивації персоналу, застосування якої, на нашу думку, на пивоварних підприємств, дозволить досягти нового рівня науково-технічного прогресу.

4. Аналіз об'єкту та суб'єкту системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показав, що воно є досить успішним і працює в галузі виробництва та реалізації пива, безалкогольних напоїв, солоду. Рестайлінг лінійки «Полтава» є випуск безалкогольних соковмістних напоїв, квасу в новій фірмовій пляшці. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вже стало брендом, завдяки продукції, що користується попитом і нагороджена багатьма золотими медалями на професійних конкурсах як в Україні, так і закордоном. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має лінійну структуру управління, що є логічно побудованою і формально визначеною, але разом з тим і менш гнучкою. Робота з управління персоналом ведеться на належному рівні. Загальна кількість персоналу в 2020 р. збільшилась і склала 281 особу, що є більше на 2,93 % (або на 8 осіб) проти 2018 р. і на 0,36 % (або 1 особу) проти 2019 р. Склад управлінського персоналу відповідає нормативам виробничого товариства, а саме у 2020 р. він склав 27 осіб, що складає 9,61 % у загальній структурі.

5. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показав, що в 2020 р. чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився на 6,31 % порівняно з 2018 р., однак зменшився на 3,48 % порівняно з 2019 р.; чистий дохід збільшився на 91,36 % порівняно з 2018 р. і на 7,07 % порівняно з 2019 р.; обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг

зменшився на 0,29 % порівняно з 2018 р. і на 0,06 % порівняно з 2019 р.; фонд оплати праці працівників товариства збільшився на 23,26 % порівняно з 2018 р. і на 0,03 % порівняно з 2019 р.; валовий прибуток збільшився на 36,27 % порівняно з 2018 р. і на 5,36 % порівняно з 2019 р.; прибуток від операційної діяльності збільшився на 80,39 % порівняно з 2018 роком і на 10,62 % порівняно з 2019 р.

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за досліджуваний період 2018 – 2020 рр. має тенденцію до зростання, зокрема в 2020 р. рівень коефіцієнтів: автономії було найвищим значенням 0,82; концентрації залученого капіталу найнижчим значенням 0,3; фінансової залежності найвищим значенням 4,75; фінансування найвищим значенням 4,75.

6. Оцінка поточного управління інноваційними технологіями на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» говорить про те, що інноваційні технології, впроваджені за аналізований 2020 рік, є досить ефективними і прибутковими. Разом з цим ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має досить високий потенціал для більш ефективного функціонування, а також потребує втілення інноваційних технологій для підвищення рівня потенціалу своєї інноваційної конкурентоспроможності. В 2020 р. рівень коефіцієнтів: оновлення продукції товариства склав 0,28, тобто доцільно впроваджувати заходи з підвищення частки вироблення нової продукції; оновлення технології дорівнював 0,67; ефективності капіталовкладень в інноваційну діяльність становив 1,25, тобто з розрахунку на одну гривню капіталу, спрямованого на здійснення інноваційної діяльності, отримано 1,25 грн. доходу. Частка прибутку від інноваційної діяльності товариства в загальному обсязі прибутку склала 5,86 %. Коефіцієнт збалансованості грошових потоків від інноваційної діяльності товариства у 2020 р. був 0,95, тобто грошові потоки більш-менш збалансовані.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вже використовуються такі інновації та інноваційні технології, як: інноваційні інформаційні системи управління бізнесом; інноваційні CRM системи взаємодії з клієнтами; інноваційний маркетинг; інноваційні конфігуратори вибору на веб-сайті; програми і тренінги для навчання

персоналу; інноваційне програмне забезпечення для швидкого опрацювання інформації; спеціальні виставки і презентації.

7. Запропоновано впровадження нових методів виробництва та інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: популярні, останнім часом, низькокалорійні напої, у яких цукор, що визначає енергетичну цінність, замінено на низькокалорійні сполучення, котрі мають солодкий смак, який за інтенсивністю у багато разів перевищує солодкість сахарози, прийняту за умовну одиницю; альтернативне розширення асортименту в напрямку вітамінізованих соковмісних напоїв; збільшення випуску сидру як категорії напою, що активно розвивається в Європі; використання нових, нетрадиційних видів сировини, а також різні харчові добавки, що додадуть напоям бажаного смаку, зовнішнього вигляду, зокрема кольору й підвищують їхню стійкість; цікавою рекомендацією може стати випуск безалкогольних напоїв газованих з низькою калорійністю, а також для хворих діабетом із застосуванням аспартаму, ксиліту, сорбіту та інших замінників цукру, їх відносять до напоїв спеціального призначення; розширення асортименту безалкогольного пива з вмістом алкоголю менше 0,5 %; випуск пива на основі натурального меду, що збагачене біологічно активними речовинами, завдяки чому воно набуває статусу функціонального з точки зору дії на різні системи організму людини, повніше задовольняє смак споживачів; технологія пива методом екструзії дозволяють отримувати продукти нового покоління із заздалегідь заданими властивостями, управляти вихідним складом екструдованої суміші, механізмом фізико-хімічних, механічних, біохімічних і мікробіологічних процесів, що протікають при термопластичеської екструзії харчових мас (найбільш широкого поширення набула екструзія муки і зерна; ще одним цікавим прикладом, є інноваційна технологія нових упаковок пива Tuborg; стимулювання збуту за рахунок Internet-реклами; ребрендинг безалкогольних напоїв для збільшення обсягів продажів.

Для закріплення тенденції економічного розвитку і підвищення конкурентних переваг ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно здійснити інтеграцію інновацій, а саме: створювати нову та вдосконалювати існуючу

продукцію; оновлювати технологічну базу; покращувати системи організації праці; залучати сучасні підходи підприємницького менеджменту.

8. Розроблено механізм управління впровадженням інноваційних технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Управління інноваційними технологіями на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» являє собою систему, яка включає сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю товариства з метою оптимізації економічних результатів виробничо-комерційної діяльності.

9. Запропоновано програму енергоефективності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає заходи зі скорочення енергоспоживання: організаційні, аналітичні, виробничо-технічні. На даний час економія і раціональне використання енергоресурсів являється єдиним шляхом до виживання в умовах паливно-енергетичної кризи. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» одним із перших розпочало реалізацію енергоефективних заходів і наразі досягло значних успіхів у цьому. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано енергоефективний проект, який допоможе заощадити 2,5 млн. грн. щорічно, зокрема на економії паливних ресурсів, а саме: реконструювати варильні порядки № 2 і № 3 з установкою енергозберігаючого обладнання; побудувати станції видалення заліза з конденсату; встановити два компресора низького тиску в цеху солодового виробництва; здійснити реконструкцію системи теплопостачання та відводу конденсату відділення сушки дробини; здійснити реконструкцію системи опалення холодильно-компресорного цеху з використанням вторинного тепла від роботи гвинтових компресорів; здійснити реконструкцію системи зворотного водопостачання будівлі холодильно-компресорного цеху. Запропонований енергоефективний проект дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зменшити на: 12 % споживання газу; на 15 % скоротити використання води; заощадити 11 % електроенергії. Індекс економії ресурсів складе 35 %, а у вартісному виразі 1,5 млн. грн. щорічно.

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано обрати дві інноваційні технології пива: 1) «Медове» (ексклюзивне) на основі натурального меду, збагачене біологічно активними речовинами, завдяки чому воно набуває статусу функціонального з точки зору дії на різні системи організму людини, повніше задовольняє смаку споживачів; 2) «Полтавське передмістя» виготовлене методом екструзії, що є одним із найперспективніших і високоефективних процесів, що дозволяють отримувати продукти нового покоління із заздалегідь заданими властивостями, управляти вихідним складом екструдованої суміші, механізмом фізико-хімічних, механічних, біохімічних і мікробіологічних процесів, що протікають при термопластичеській екструзії харчових мас.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 13 грудня 1991 р. за № 1977-ХІІ (із змінами і доповненнями) / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради*. 1991. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
2. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04 липня 2002 р. / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради*. 2002. №36.
3. Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності: Закон України від 16 січня 2003 р. / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради*. URL: <http://www.rada.kiev.ua>
4. Александрова В.П. Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності. *Проблеми науки*. 2011. № 1. С. 22-35.
5. 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.
6. Андропова О.Ф., Череп А.В. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності: монографія Київ.: Кондор, 2007. 356 с.
7. Асортимент продукції підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: веб-сайт. URL: <http://bezocheredi.kiev.ua/brands/poltavpivo>.
8. Безпека життєдіяльності та охорона праці: підручник / [В.В. Сокурєнко, О.М. Бандурка, С.М. Бортник та ін.]; за заг. ред. В. В. Сокурєнка; Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021. 308 с.
9. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
10. Бошота Н.В., Шишоло Д.В. Зарубіжний досвід державного регулювання інноваційної діяльності. *Молодий вчений*. 2016. № 9. С. 14 – 18.
11. Боярська М.О. Прогнозування поведінки моделі управління інноваційними процесами з використанням імітаційного моделювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 22. С. 56 – 58.

**12. Бриленко Я.В.**

13. Волошина Т.М. Інноваційний підхід до розвитку підприємств пивоварної промисловості / Т.М. Волошина, І.В. Мельник, А.І. Литвинчук // *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 2. С. 3 – 5.

14. Гавриш О.А. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: навчальний посібник / Гавриш О.А., Дергачова В.В., Бояринова К.О., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М., Кравченко М.О. К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК, 2016. 386 с.

15. Гадецька З.М., Кузьмінський В. Інноваційні методи та технології управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-4>.

16. Гадецька З.М., Холопова М.О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2016. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4950> (дата звернення: 10.10.2021).

17. Гринько Т.В. Особливості впровадження моделей інноваційної активності промислових підприємств. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2010. №2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=139> (дата звернення: 10.10.2021).

18. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. 308 с.

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

20. Донець О.В. Зміст економічних категорій «ефект» та «ефективність» інноваційної діяльності. *Технологический аудит и резервы производства*. 2013. № 5/3(13). С. 42 – 44.

21. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник / за ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенка. Київ: Професіонал, 2011. 960 с.

22. Жихор О.Б., Куценко Т.М. Інноваційний розвиток регіону: монографія. Київ: УБС НБУ, 2012. 251 с.

23. Забродська Л. Інноваційні пріоритети науково-технологічного розвитку: міжнародний та регіональний аспекти. 2015. №2 (16). URL: [umo.edu.ua/images/content/nashi...upr.../Забродская%20ЛМ-в%20журнал.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi...upr.../Забродская%20ЛМ-в%20журнал.pdf)
24. Захарчин Г. М. Інноваційна культура в інноваційній системі підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2008. №125. С. 19 – 21.
25. Захарчин Г. М., Адрійчук О. Я. Концептуальна модель інноваційної культури підприємства. Національний лісотехнічний університет України: збірник науково-технічних праць. 2008. №18.8. С. 272 – 278.
26. Йохна М.А, Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ: Академія, 2011. 400 с.
27. 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.
28. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Суми: ВТД «Університетська книга»; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. 324 с.
29. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Кваша, Л.В. Рожкова, О.В. Коваленко. К.: УкрІНТЕІ, 2020. 45 с.
30. Інноваційна діяльність: стимули і перешкоди: монографія / І.Л. Петрова, Т.І. Шпильова, Н.П. Сисоліна. К.: Дорадо, 2010.
31. Інноваційний менеджмент: конспект лекцій / Укладачі: С.О. Пермінова, Т.В. Лазоренко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.125 с.
32. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Горбовий А. Ю. [та ін.]; за ред. Л.Г. Ліпич; Ун-т держ. фіск. служби України [вид. 2-е, випр. і допов.]. Ірпінь: Ун-т ДФС України, 2019. 285 с.
33. Інноваційний менеджмент: підручник / П.П. Микитюк [та ін.]; за ред. П.П. Микитюка; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ: Економічна думка, 2019. 518 с.

34. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія / за ред. Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. Київ: КНЕУ, 2010. 394 с.
35. Кириленко Ю. Баварський солод для українського пива. *Пиво. Технології і інновації*. 2018. № 1 (9). С. 48 – 49.
36. Ключко Г. Огляд двадцятки найкращих CRM-систем для бізнесу. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/oglyad-dvadcyatki-najkrashih-crm-sistem-dlya-biznesu> (дата звернення: 10.10.2021).
37. Ковальчук Н.О., Гаватюк Л.С., Єрміїчук Н.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. 2019. 336 с.
38. Корпоративний інформаційний бюлетень групи підприємств Baltic Beverages Holding в Україні, № 12 (42), 14 – 15 с.; № 2 (32); № 4 (34); № 5 (35); № 7 (37); № 10 (40).
39. 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. I. С. 124 – 127.
40. Кравчук І.П., Попадюк О.В., Лучик О.І. Інвестування: опорний конспект лекцій. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2019. 120 с.
41. Крикавський Є., Гаврись Я., Чухрай Н. Економічна теорія: сучасні проблеми розвитку сфери товарного обігу: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. К., 2002. Ч.1. С. 144 – 146.
42. 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)» / Легкий О.А.; Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2017. 20 с.

43. Мальцева С.В. Інноваційний менеджмент. 2019. URL: <https://urait.ru/book/innovacionnyu-menedzhment-425846> (дата звернення: 10.10.2021).

44. Мелетьєв А.Є., Романова З.М., Карпутіна М.В. Підвищення біологічної цінності та покращення смаку пива. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2011. № 37 – 38. С. 73– 76.

45. Мельник І.В. Охорона та безпечність праці в пивоварній галузі / І.В. Мельник, З.М. Сахарова, Д.О. Гнатовська. *Зернові продукти і комбікорми*. 2016. № 3. С. 46 – 50.

46. Менеджмент організацій: навч. посіб. / М. Оліховська, Л. Лелик, В. Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. тва «ВНЗ «Міжрегіон. Акад. упр. персоналом», Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Ліга-Прес, 2018. 370 с.

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

48. Овчаренко Л.В. Роль державного регулювання у становленні інноваційного підприємництва в країнах із перехідною економікою. *Наукові записки*. 2013. Т. 21. С. 49 – 55.

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

50. Офіційний веб-сайт корпорація «Оболонь». URL: <http://obolon-report.iv.ua/ua/production/innovations/>.

51. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: <http://poltavpivo.com/ru/>.

52. Пиво в цифрах / Пищевые технологии и оборудование. *Food Technologies & Equipment*. 2018. № 3 (87). С. 22 – 25.

53. Пивоварна промисловість: традиції та інновації. Вітчизняний та світовий досвід: наук.-допом. бібліогр. покажч. / [упоряд. О. В. Олабоді]; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ, 2019. 136 с.

54. 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.

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

56. Пурій Г.М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7127> (дата звернення: 10.10.2021).

57. Ризик-менеджмент використання обладнання та технологій: навч. посібник / В.В. Березуцький. Харків: ФОП Панов А.М. 2020. 424 с.

58. Розумей С.Б. Ринок пива і системи розподілу з урахуванням тенденцій, що склалися. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21, № 5. С. 99 – 107.

59. Седікова І.О., Килинчук О.Є. Стратегії просування продукції підприємств пивоварної галузі. *Економіка харчової промисловості*. 2012. № 2. С. 49 – 52.

60. Соломянюк Н.М. Оцінка впливу оточуючого середовища на стратегічні плани підприємства в умовах невизначеності (на прикладі підприємств пивоварної галузі України): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Соломянюк Н.М.; Національний університет харчових технологій. Київ, 2005. 20 с.

61. Тереняк Л.В. Економіка та організація інноваційної діяльності: курс лекцій. Харків: ХНАУ, 2014. 220 с.

62. Технологія безалкогольних напоїв : підручник / В.Л. Прибильський, З.М. Романова, В.М. Сидор та ін.; за ред. В. Л. Прибильського; Національний університет харчових технологій. Київ: НУХТ, 2014. 310 с.

63. Трут О.О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації: монографія. Львів: вид-во ЛТЕУ, 2018. 420 с.

64. Управління інноваціями: навч.-метод. посібник / І.І. Стойко. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. 200 с.

65. Управління охороною праці: навчальний посібник / В.В. Березуцький. Харків: ФОП Панов А.М., 2021. 412 с.
66. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Н.О. Ковальчук, Л.С. Гаватюк, Н.І. Єрміїчук. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. 2019. 336 с.
67. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / [Л.С. Гаватюк, М.М. Гуменюк, Н.О. Ковальчук, А.Г. Корбутяк, Н.І. Єрміїчук, І.В. Ісар] / Чернівці: Видавництво «Рута», 2018. 342 с.
68. Христенко О.В., Бриленко Я.В. Сучасні тенденції інноваційної діяльності вітчизняних пивоварних підприємств / *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: VIII Міжнародна науково-практичної Інтернет-конференція (м. Полтава, 28 жовтня 2021 р.)*. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021.
69. Чайковська М. П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб.; Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. Одеса: ОНУ, 2015. 380 с.
70. Чорна М.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.
71. Чорна М.В., Глухова С.В. Стратегічні напрями інноваційної діяльності. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(1). С. 210 – 216.
72. Чупріна М.О. Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств України в умовах ресурсних обмежень. Інноваційна наука, освіта, виробництво і транспорт: техніка і технології, інформатика, транспорт, архітектура: монографія. Одеса. 2019. С. 85 – 88.
73. Чупріна М.О. Трансформація інноваційної системи управління розвитком промисловості регіону в умовах ресурсних обмежень. *Наука й економіка*. 2016. Вип. №1 (41). С. 119 – 124.

74. Чупріна М.О. Трансформація інноваційної системи управління розвитком промисловості регіону в умовах ресурсних обмежень. *Наука й економіка*. 2016. Вип. №1 (41). С. 119 – 124.

75. 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.

76. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: підручник. К.: КОНДОР, 2006. С. 154 – 155.

77. Шкарлет С. М. Структурно-функціональні передумови формування інноваційної політики у контексті формування економічної безпеки підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 4(71). С. 107 – 116.

78. Chuprina M.O., Verner A.I. Cloud technologies as an element of startup projects management. *Ефективна економіка*. 2019. № 8 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7219>.

79. OECD Taxonomy of Economic Activities Based on R&D Intensity: OECD Science, Technology and Industry Working Papers. 2016. № 4. 25 p. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-andtechnology/oecd-taxonomy-of-economic-activities-based-on-r-d-intensity\\_5jlv73sqqp8r-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-andtechnology/oecd-taxonomy-of-economic-activities-based-on-r-d-intensity_5jlv73sqqp8r-en)

80. Svydruk I. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph / scientific edited by M. Bezpartochnyi // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2020. Vol. 2. 317 p.

## ДОДАТКИ