

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 організацій і адміністрування»
на тему: «Підвищення інноваційної активності підприємства шляхом створення
agile-команди»

Виконав: студент групи 601-ЕМо

Нетяга Владислав Олександрович

Керівник:

к.е.н., доцент Кудінова А. О.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Поняття інноваційної активності підприємства та способи впливу на неї	5
1.2. Огляд методології Agile та найбільш поширених практик її застосування.....	11
1.3. Проблеми та перспективи agile-команди у забезпеченні інноваційної активності підприємства.....	16
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	24
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	24
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	31
2.3. Оцінювання стану інноваційної активності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	39
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» ШЛЯХОМ СТВОРЕННЯ AGILE-КОМАНДИ.....	47
3.1. Стратегічні напрями підвищення інноваційної активності на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	47
3.2. Розробка проекту створення Agile-команди на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	54
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	63
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку, зростання конкуренції та швидкої зміни технологічних трендів інноваційна активність підприємства стає ключовим чинником його довгострокової конкурентоспроможності. Організації, які здатні швидко адаптуватися до зовнішніх викликів, оперативно впроваджувати нові продукти, послуги й управлінські рішення, отримують стійкі переваги й формують основу для стабільного розвитку, саме тому актуальності набуває пошук ефективних інструментів підвищення інноваційного потенціалу підприємства, серед яких особливе місце займають гнучкі методи управління проектами та командами.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що для вітчизняних підприємств особливо важливо впроваджувати сучасні методи інноваційного управління, які забезпечують швидку адаптацію до змін ринкового середовища та підвищення їх конкурентоспроможності. Формування agile-команди є одним із перспективних напрямів розвитку інноваційних процесів, який дозволяє структурувати роботу, покращити комунікацію та підсилити ефективність управління змінами.

Метою роботи є обґрунтування шляхів підвищення інноваційної активності підприємства шляхом створення та впровадження agile-команди, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційних процесів на основі гнучких методів управління.

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Предметом дослідження є процес формування, функціонування та управління agile-командою як інструментом підвищення інноваційної активності підприємства.

У роботі було поставлено наступні завдання:

охарактеризувати поняття інноваційної активності підприємства та способи впливу на неї;

здійснити огляд методології Agile та найбільш поширених практик її застосування;

виявити проблеми та перспективи agile-команди у забезпеченні інноваційної активності підприємства;

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

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

оцінити інноваційної активності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»;

запропонувати стратегічні напрями підвищення інноваційної активності на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»;

розробити проект створення Agile-команди на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»;

оцінити ефективність запропонованих заходів

У роботі застосовано аналіз, синтез, порівняння, системний та структурно-логічний підходи, а також елементи економічного аналізу для оцінки впливу agile на інноваційний розвиток. Матеріальну базу становлять наукові публікації, аналітичні джерела з менеджменту та agile-методологій, нормативні документи й інформаційні дані, що висвітлюють сучасні тенденції інноваційного управління.

Результати наукової роботи було апробовано на Міжнародній конференції:

Нетяга В.О., Кудінова А.О. Підвищення інноваційної активності підприємства шляхом створення Agile-команди. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 листопада 2025 р.* Полтава : Національний університет “Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”, 2025. С. 138-140.
<https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/20708>

Робота містить 23 таблиць, 12 рисунків, 61 найменувань використаних джерел, загальним обсягом 83 сторінки тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття інноваційної активності підприємства та способи впливу на неї

Інноваційна активність – це оцінка інтенсивності, темпу, регулярності та ефективності інноваційної діяльності суб'єкта (підприємства, галузі, регіону чи країни), що спрямована на створення, впровадження та розповсюдження інновацій з метою отримання комерційного, соціального чи іншого ефекту [16]. Сутність інноваційної активності полягає у готовності підприємства до змін, його умінні адаптуватися до динамічного ринкового середовища та використовувати науково-технічні можливості для підвищення конкурентоспроможності. Вона включає як внутрішні аспекти: наявність інноваційного потенціалу, відповідних ресурсів, компетентного персоналу, культури відкритості до нового, так і зовнішні умови, серед яких важливими є ринкові можливості, технологічні тренди та економічне середовище.

Інноваційна активність проявляється у регулярності інвестицій в розвиток, здатності підприємства генерувати нові ідеї, швидко тестувати та впроваджувати їх, а також у досягненні вимірюваного результату, а саме у зростанні прибутковості, підвищенні продуктивності, розширенні ринків збуту чи покращенні якості наданих послуг, тому вона слугує інтегральним показником, який відображає ефективність інноваційного розвитку та визначає перспективи подальшого зростання підприємства.

Інноваційна активність розглядається як важлива складова інноваційного розвитку, що передбачає постійне оновлення та адаптацію до сучасних умов. Хоча конкретне універсальне визначення не наводиться, автори побічно визначають її через призму діяльності суб'єктів господарювання, спрямованої на

впровадження інновацій [30]. З цього випливає, що інноваційна активність підприємства це не просто модний термін, а реальна рушійна сила його розвитку. Вона робить компанію динамічною, гнучкою та здатною швидко реагувати на зміни у світі, що постійно змінюється. Хоча єдиного визначення цього поняття у науці немає, більшість дослідників сходяться на думці, що інноваційна активність проявляється у діях підприємства, спрямованих на створення й упровадження нових ідей, продуктів чи технологій, які приносять економічні або соціальні вигоди.

Суть інноваційної активності полягає у постійному пошуку кращих рішень, модернізації виробництва, освоєнні новітніх технологій і розвитку людей, які стоять за цими процесами, тож це означає не лише готовність компанії інвестувати у нововведення, а й здатність створювати сприятливе середовище, де народжуються ідеї та заохочується креативність. На практиці рівень інноваційної активності можна побачити у кількості реалізованих проєктів, швидкості реагування на ринкові зміни, оновленні технологічних процесів та здатності зберігати конкурентоспроможність. Тож інноваційна активність показує, наскільки підприємство відкрите до розвитку і наскільки ефективно воно використовує свій потенціал у сучасних економічних умовах.

Згідно з дослідженням Коротаєва О. В. [22], стан інноваційної активності промислових підприємств відображається через ключові показники: кількість інноваційно-активних підприємств, витрати на інновації, обсяги виробництва інноваційної продукції тощо. Авторка наголошує, що дослідження та забезпечення високого рівня інноваційної активності є актуальним питанням в умовах цифровізації та прискореного інноваційного розвитку.

Інноваційна діяльність підприємств передбачає здійснення заходів, спрямованих на використання та комерціалізацію результатів прикладних досліджень і розробок, внаслідок чого підприємства випускають на ринок сучасні товари та послуги, що здатні конкурувати на ринку. Очевидно, що інноваційна діяльність підприємств спрямована на посилення їхніх ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності [3]. Інноваційна діяльність дає

змогу підприємствам не просто оновлювати свої товари чи технології, а й шукати нові підходи до управління, просування продукції та спілкування з клієнтами, що допомагає швидше реагувати на зміни на ринку, зменшувати витрати і працювати ефективніше. Завдяки цьому інновації перетворюються на своєрідний двигун розвитку, який забезпечує компанії стабільність і зростання у довгостроковій перспективі.

Слід зауважити, що інновації створюють додану цінність, тобто вони зміцнюють репутацію підприємства, приваблюють інвесторів і відкривають шлях до нових можливостей. Підприємства, що активно впроваджують нові ідеї, не просто утримують свої позиції на ринку, а й розвиваються, виходячи на нові рівні та сприяючи загальному економічному прогресу.

У дослідженні, присвяченому стратегічному регулюванню інноваційної діяльності, автори вказують, що інноваційна активність (через відповідні індикатори) є ключовим критерієм рівня економічної безпеки. Вони розглядають її як діяльність, що передбачає необхідність негайного втручання менеджменту в процес стимулювання інновацій для забезпечення сталого розвитку [50].

Інноваційна активність підприємства, яку можна виміряти за допомогою відповідних показників, є одним із головних критеріїв рівня його економічної безпеки, адже саме здатність компанії створювати й упроваджувати нові рішення визначає її стійкість до зовнішніх ризиків, конкурентного тиску та змін у ринковому середовищі. Чим активніше підприємство розвиває свій інноваційний потенціал, тим надійніше воно захищене від економічних коливань і тим більше шансів має на стабільне зростання в майбутньому.

Згідно з офіційним глосарієм статистичного офісу Європейського Союзу, інноваційна діяльність (innovation activity) – це всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні кроки, які фактично ведуть або мають на меті привести до впровадження інновацій [51]. Суть інноваційної діяльності полягає у поєднанні різних видів активності для досягнення конкретного результату – впровадження нововведень, що здатні підвищити ефективність, конкурентоспроможність та адаптивність підприємства у сучасному

динамічному середовищі, тому можна стверджувати, що інноваційна активність виступає важливим показником здатності організації до безперервного розвитку та реалізації свого інноваційного потенціалу.

Українські та європейські автори у своїх наукових публікаціях класифікують види інноваційної активності (або інновацій) за різними критеріями, найчастіше посилаючись на міжнародні стандарти, такі як Керівництво Осло (Oslo Manual) [52], [54] яке розрізняє чотири основні типи інновацій: продуктові, процесові, маркетингові та організаційні.

Нижче наведено таблицю з видами інноваційної активності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види інноваційної активності

Автор (джерело)	Види інноваційної активності (інновацій)	Примітки
Коротаєва О. В	Технологічні (продуктові та процесові), нетехнологічні (маркетингові та організаційні) інновації.	Види інновацій, що впроваджуються промисловими підприємствами.
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Створення та впровадження нових або вдосконалених технологій, продукції, послуг, організаційно-технічних рішень.	Законодавче визначення інноваційної діяльності в Україні.
Eurostat Innovation profiles	Продуктові (product innovation) та процесові (process innovation) інновації.	Основна класифікація, що використовується в Опитуванні інновацій Співтовариства (Community Innovation Survey - CIS).
Сигида Л., та ін.	Інновації на основі R&D діяльності.	Діяльність, пов'язана з дослідженнями та розробками.
Шумпетер Й. А.	1) Виробництво невідомого споживачам нового продукту; 2) Впровадження нового засобу виробництва; 3) Освоєння нового ринку збуту; 4) Залучення нових джерел сировини та напівфабрикатів; 5) Впровадження нових організаційних форм.	Класична теорія, яка виділяє 5 основних типів інновацій як рушійну силу економічного розвитку.
Керівництво Осло (OECD/Eurostat) Oslo Manual	Продуктові, процесові, маркетингові та організаційні інновації.	Міжнародний стандарт для збору та інтерпретації даних про інновації, уніфікує підходи

Джерело. Сформовано автором на основі [52, 22, 1, 58, 44, 54]

Існують різні класифікації інноваційної діяльності, які включають технологічні (продуктові та процесові) та нетехнологічні (маркетингові, організаційні) види, визначені законодавством як створення та впровадження нових або вдосконалених технологій, продукції, послуг і організаційно-технічних рішень, а також інновації, пов'язані з дослідженнями та розробками (R&D).

Ткаченко П. В. [40] пропонує розмістити інновації за такими рівнями (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Ієрархія видів інноваційної активності (інновацій)

Рівень	Вид інновацій	Ключова характеристика та приклади
1) Базовий	Організаційні інновації	Забезпечують базове функціонування підприємства та адаптацію до зовнішніх умов (наприклад, перехід на дистанційну форму роботи).
2) Базис із надбудовою	Процесні інновації	Інновації в робочих процесах та технологіях виробництва (наприклад, автоматизація обліку, документообігу, технологізація виробництва).
3) Базис із надбудовою другого рівня	Маркетингові інновації	Інновації в методах просування, позиціонуванні та репутації підприємства для забезпечення конкурентоспроможності (наприклад, використання сучасних інструментів маркетингу).
4) Базис із надбудовою третього рівня	Продуктові інновації	Створення нових або суттєво покращених продуктів/послуг, що є частиною маркетингової стратегії та потребує наявності попередніх рівнів інновацій (управління якістю та актуальністю продукту).

Джерело. Сформовано автором на основі [40]

Запропонована ієрархія інноваційної активності на підприємстві структурується за чотирма рівнями, так організаційні інновації формують базовий рівень, забезпечуючи основну функціональність та адаптацію до зовнішніх умов, наприклад, перехід на дистанційну роботу під час пандемії. Процесні інновації, що є наступним рівнем, зосереджуються на автоматизації та технологізації внутрішніх операцій. Далі йдуть маркетингові інновації, критично важливі для конкурентоспроможності та формування іміджу. Нарешті, на найвищому рівні розташовані продуктові інновації, які найлегше впроваджуються за умови забезпечення високого рівня попередніх видів

інноваційної діяльності. На практиці підприємства часто впроваджують ці інновації комплексно.

Для кількісного оцінювання інноваційної активності застосовуєть низку показників, серед яких (рис.1.1):

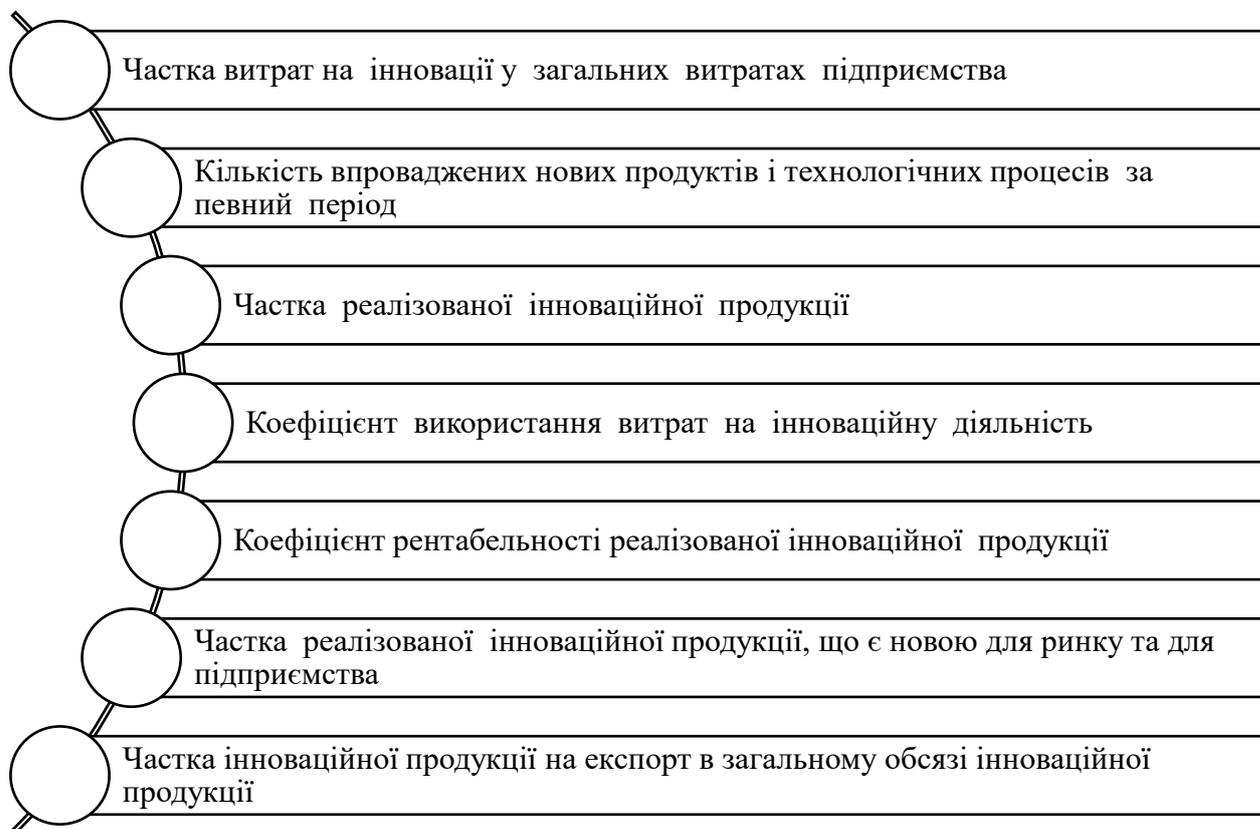


Рис. 1.1. Показники для оцінки інноваційної активності

Джерело. Сформовано автором на основі [29]

Для кількісної оцінки інноваційної активності підприємства використовують низку показників, які допомагають зрозуміти, наскільки ефективно організація впроваджує нововведення, серед них: частка витрат на інновації у загальних витратах, кількість нових продуктів і технологічних процесів, що були впроваджені за певний період, та частка реалізованої інноваційної продукції. Крім цього, важливо оцінювати, наскільки раціонально використовуються витрати на інноваційну діяльність, наскільки рентабельною є реалізована продукція, а також яка її частка є новою для ринку або для самого підприємства. Значну увагу приділяють і експорту інноваційної продукції, а також фінансовій стійкості підприємства, що відображається через коефіцієнт

покриття та інші фінансові показники. У сукупності ці дані допомагають не лише виміряти обсяг інновацій, а й оцінити їхній реальний ефект для розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

1.2 Огляд методології Agile та найбільш поширених практик її застосування

Наразі менеджери використовують різноманітні сервіси, інструменти та методології для ефективного управління проектами, де Agile є одним із найпопулярніших підходів. Більшість відомих компаній використовують Agile-практики: Google, Facebook, Amazon та Apple впровадили Scrum, щоб зосередитися на клієнтах та покращити якість послуг.

Agile – це гнучка методологія управління проектами, яка дозволяє адаптуватися до потреб ринку та клієнтів. Agile можна застосовувати до будь-чого, як для покращення управління особистими завданнями, оптимізації ефективності робочого місця так і для об'єднання команд розробників програмного забезпечення навколо розробки продукту. В останні роки методи та принципи Agile-менеджменту поширилися на багато галузей, які прагнуть зробити акцент на постійному вдосконаленні та зростанні.

Основним джерелом філософії Agile є «Маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення» (Agile Manifesto), підписаний 17-ма провідними фахівцями галузі у 2001 році [49]. Методологія Agile передбачає ітеративний підхід до розробки програмного забезпечення та управління проектами. Замість випуску продукту цілком, команда, яка використовує Agile-платформу, виконує роботу невеликими, але зручними частинами. Різні гнучкі фреймворки гарантують, що проектна команда може випускати певні продукти знову і знову без затримок, пов'язаних з роз'ясненнями та змінами. Методологія гнучкого фреймворку допомагає командам швидко реагувати на відгуки клієнтів, тим самим постійно вдосконалюючи продукт, що створюється. Гнучка методологія

характеризується гнучкістю та швидкістю команди, а також максимальною прозорістю робочих процесів.

Agile – це ітеративний фреймворк для управління програмними проектами, він передбачає розбиття одного проекту на менші проекти. Команди завершують різні компоненти продукту протягом циклів або ітерацій, відомих як «спринти».

Спринти – це часові рамки (фіксований період часу) тривалістю один місяць, протягом яких розробляється частина функцій продукту. Команди працюють над цими спринтами, щоб завершити всі функції продукту, тому зазвичай продукти розробляють протягом кількох спринтів. Ближче до кінця спринту команда проекту аналізує свою ефективність та документує зміни, які команді необхідно внести до проекту. Після завершення спринту команда негайно переходить до наступного спринту. Команда документує зміни та покращення продуктивності, необхідні в поточному спринті, які потім впроваджуються в наступному Спринті.

Agile є методологією, що дозволяє ефективно управляти проектами, і ґрунтується на адаптивному плануванні, поетапній реалізації, швидкому реагуванні на динамічні зміни, а також, постійному вдосконаленні процесів [10]. У практиці це означає, що команда не просто виконує набір завдань за планом, а живе проектом, постійно взаємодіючи, обмінюючись ідеями та шукаючи найкращі рішення. Agile допомагає створити атмосферу довіри та відкритості, де кожен учасник відчуває свою причетність до кінцевого результату. Замість довгих бюрократичних процедур команда рухається вперед невеликими, але впевненими кроками, регулярно аналізуючи досягнуте та коригуючи напрям за потреби. Завдяки такому підходу продукт розвивається природно, здобуваючи форму через реальні потреби користувачів, а не через припущення. І зрештою Agile стає не просто методом управління, а філософією співпраці, гнучкості та постійного зростання.

Agile-менеджмент проектів (гнучке управління проектами) – це методологія, яка акцентує увагу на адаптивності до змін [45]. У центрі цього підходу є люди та їхня взаємодія, адже саме завдяки відкритій комунікації, довірі

та регулярному обміну ідеями проєкти рухаються вперед природно й динамічно. Agile допомагає створити середовище, де помилки сприймаються не як поразки, а як можливості для навчання, а кожен етап роботи розглядається як шанс зробити продукт кращим. Команда працює невеликими ітераціями, отримує зворотний зв'язок від замовника чи користувачів та постійно вдосконалює те, що вже створено. У результаті Agile перетворюється не лише на спосіб керування проєктом, а й на культуру співпраці, де гнучкість, прозорість і прагнення до розвитку є ключовими складовими успішного результату, тож нижче розглянемо ключові цінності Agile-фреймворку (рис. 1.2):

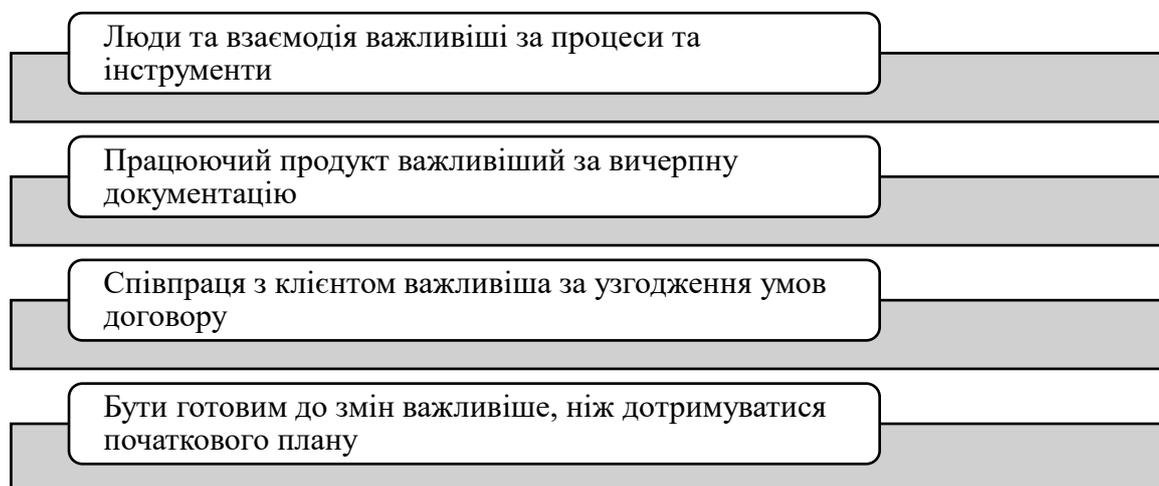


Рис. 1.2. Ключові цінності Agile-фреймворку
Джерело. Сформовано автором на основі [47, 59]

Ключові цінності Agile-фреймворку зосереджені на людях та їхній взаємодії, адже саме команда створює результат, а не інструменти чи регламенти. Agile підкреслює важливість робочого продукту понад документацією та відкритої співпраці з клієнтом понад формальні домовленості. Також важливо бути готовими до змін, тож гнучкість дозволяє швидко реагувати на нові потреби та коригувати напрям роботи, щоб створити продукт, який дійсно має цінність.

Автори [56] проаналізували популярність різних методологій управління проєктами, зокрема Agile-підходів (Scrum, Kanban), серед українських компаній. Згідно з їхніми даними, 79% опитаних проєктних менеджерів в Україні

використовують Agile. Agile пропагує конкретні принципи та цінності дизайну та управління, які допомагають краще задовольняти потреби клієнтів. Отже, різні Agile-методології та підходи до управління зосереджують команду на цілях та потребах клієнтів, спрощують організаційну структуру та процеси, а також пропонують роботу в короткі цикли. Найпопулярнішими гнучкими методологіями є Scrum, Kanban та eXtreme Programming (XP), ці три основні гнучкі фреймворки відповідають принципам, викладеним у Agile Manifesto. (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика Agile методологій

Фреймворк	Характеристика
Скрам	Це методологія управління проектами, в якій командою керує Scrum Master. Його головне завдання – усунути перешкоди для завершення проекту. У Scrum framework розробки програмного забезпечення робочий процес поділяється на рівні періоди від 1 до 4 тижнів (спринти), залежно від проекту та команди.
Канбан	Проект поділяється на етапи, які візуалізуються у вигляді kanban дошки. Етапи, наприклад, планування, розробка, тестування, реліз тощо, переміщуються з етапу на етап. Нові завдання на Agile платформи можна додавати в будь-який час. Завдання закривається не після закінчення певного часу, а після зміни статусу на «завершено». Kanban Agile методологія допомагає згладити нерівності та чітко показує, де потрібно покращити поточні процеси.
DSDM (Модель Динамічної Розробки Систем)	Це методологія в процесі гнучкої розробки, яка демонструє набір принципів, попередньо визначених типів ролей та технік. Принципи цього гнучкого фреймворку спрямовані на головну мету – вчасно та в рамках бюджету завершити проект, з можливістю коригування вимог у процесі розробки.
XP (Extreme Programming)	Гнучка методологія управління проектами, яка зосереджена на постійно мінливих вимогах до продукту та пропонує 12 підходів для досягнення ефективних результатів у таких умовах.
Lean	Найекономічніший та найрозумніший підхід до ресурсів проекту. Методологія Lean agile-розробки – це набір інструментів та принципів, спрямованих на виявлення та усунення потенційних втрат для пришвидшення процесу розробки.
Crystal	Особливість методології полягає в тому, що вона унікальна для кожного конкретного проекту, для кожної компанії. У цій Agile-платформі управління проектами прийнято поділяти всі проекти на життєво важливі та нежиттєво важливі.

Джерело. Сформовано автором на основі [45, 46]

Основна відмінність між Agile та Scrum полягає в тому, що перша – це ціла філософія, набір методів управління проектами, що базуються на основних

принципах та цінностях. Scrum – це один із типів методів Agile-розробки, що використовуються для сприяння проекту.

Структура Agile-команди здебільшого включає: власника продукту, фахівців команди та зацікавлених сторін. Власник продукту – це цілеспрямована роль, він зосереджується на цінності продукту для клієнтів, ринку, визначає пріоритети завдань та вирішує, яка функціональність потрібна в першу чергу. Усі члени команди спільно планують спринт, демонструють результати зацікавленим сторонам та шукають шляхи вирішення проблем як з продуктом, так і з робочим процесом. Вся команда в Agile-процесі регулярно отримує зворотний зв'язок від зацікавлених сторін – користувачів, клієнтів, спонсорів тощо.

Найбільш поширені практики Agile формують основу гнучкого менеджменту та забезпечують прозорість процесів, системність взаємодії й високу відповідальність команди за кінцевий результат. Для кращого розуміння їхніх особливостей доцільно систематизувати ключові практики та визначити їх роль у менеджменті (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Застосування практик Agile в менеджменті

Практика Agile	Суть практики	Застосування в менеджменті
Ітеративна розробка (спринти)	Виконання роботи короткими циклами з регулярним переглядом результатів	Планування завдань на короткі періоди, швидке реагування на зміни, контроль проміжних результатів
Щоденні стендапи	Короткі командні зустрічі для синхронізації діяльності	Підвищення прозорості роботи, оперативне виявлення проблем, координація дій
Беклог продукту/проекту	Перелік усіх завдань із пріоритетами	Формування чіткої дорожньої карти, визначення першочергових напрямів роботи
Канбан-дошка	Візуалізація процесу виконання завдань	Оптимізація потоків робіт, виявлення «вузьких місць», підвищення продуктивності
Безперервна інтеграція та тестування	Постійна перевірка результатів роботи	Забезпечення якості рішень, запобігання накопиченню помилок
Ретроспектива	Аналіз результатів і процесів після кожного спринта	Виявлення недоліків, удосконалення командної взаємодії та управлінських підходів

Самоорганізація команди	Команда самостійно визначає, як досягати цілей	Підвищення відповідальності, ефективності та мотивації співробітників
Інкрементальне створення продукту	Покрокове додавання нових елементів продукту чи процесу	Зниження ризиків, швидке тестування змін, удосконалення управління проектами

Джерело. Сформовано автором на основі [45, 8, 37]

Поширені практики Agile відіграють важливу роль у сучасному менеджменті, оскільки забезпечують гнучкість, прозорість та високу адаптивність організаційних процесів. Використання ітеративного підходу, регулярної комунікації, самоорганізації та візуалізації роботи створює умови для ефективного управління проектами, швидкого прийняття рішень і якісного виконання завдань, тож завдяки цьому Agile-практики не лише підтримують інноваційність, а й сприяють формуванню сучасної управлінської культури, орієнтованої на результат, командну взаємодію та постійне вдосконалення.

Спочатку Agile з'явився як альтернатива старим підходам до розробки програмного забезпечення. Перевагою методології Agile менеджменту є її універсальність для застосування різними галузями економіки, які використовують проектну структуру організації [19]. З часом стало очевидно, що гнучкі принципи працюють не лише в ІТ, так як перевагою методології Agile-менеджменту є її універсальність, то вона підходить для будь-яких галузей, де є проектна робота та потреба швидко реагувати на зміни. Agile допомагає командам ефективніше планувати, швидше отримувати результат і легше адаптуватися до нових умов.

1.3. Проблеми та перспективи agile-команди у забезпеченні інноваційної активності підприємства

Інновації в корпоративному середовищі – це процес балансування, дн з одного боку, є структуровані процеси, встановлені ієрархії та вимоги до дотримання нормативних вимог, які забезпечують безперебійну роботу компанії.

З іншого боку, є необхідність експериментувати, швидко адаптуватися та йти на прораховані ризики, щоб залишатися попереду на швидкозмінному ринку.

Сучасні підприємства працюють у середовищі, де швидкість прийняття рішень та здатність швидко створювати нові продукти стають ключовою умовою виживання, що підштовхує компанії до впровадження гнучких методологій управління. Agile здатен підняти інноваційну активність на новий рівень, але для українських підприємств шлях до справді гнучкої команди непростий і тут на перший план виходять культурні бар'єри, стиль керівництва та спадок командно-адміністративної моделі, яка довго визначала правила гри в бізнесі. Реалізувати Agile в українських реаліях досить складно, так як цінності та принципи цієї методології суперечать усталеній роками бюрократичній ієрархії, де все контролюється та беззаперечно підпорядковується, де люди не мають можливості елементарно внести зміни до корпоративної культури [27]. Реалізувати Agile в українських реаліях досить складно, тому що цінності та принципи цієї методології суперечать старій бюрократичній ієрархії, де все контролюється та підпорядковується зверху вниз, а працівники не можуть впливати навіть на дрібні елементи корпоративної культури. У такій моделі ініціатива сприймається насторожено, а відповідальність здебільшого перекладається на керівників. У результаті команда не відчуває власної ваги у створенні продукту, а будь-яка спроба запропонувати та швидко протестувати нове рішення гальмується внутрішніми правилами.

Українські проекти цифрової інфраструктури стикалися зі значними труднощами впровадження через фрагментоване законодавство, паперову бюрократичну культуру та силосні структури управління, що історично призводило до поганої координації та суперечливих регулятивних актів [17]. Agile передбачає інше середовище, так як тут важлива автономія, довіра, швидкий зворотний зв'язок і відкритість до експериментів. Команда має не чекати вказівок, а шукати рішення. Проблема в тому, що багато підприємств хочуть результатів Agile, але не готові змінювати спосіб мислення, тому вони впроваджують окремі практики, наприклад щоденні стендапи або спринти, але

залишають старі підходи до контролю, оцінки та комунікацій, що створює видимість гнучкості без реального ефекту.

Ключові бар'єри впровадження agile-команди пов'язані зі старою управлінською моделлю, яка не дає команді достатньої автономії та стримує ініціативу. Нестача довіри між керівництвом та працівниками створює страх помилок і блокує експерименти, тоді як цифрова незрілість уповільнює роботу та ускладнює швидке тестування ідей. Опір змінам з боку співробітників і керівників призводить до формального впровадження практик без реальної трансформації. До цього додається відсутність належного навчання, непрозорі цілі та перевантаження команд, через що інноваційність відходить на другий план. Усе це разом знижує ефективність гнучких підходів і робить розвиток інновацій непослідовним і повільним (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Ключові бар'єри впровадження Agile-команд та Agile-фреймворків у забезпеченні інноваційної активності підприємства

Категорія бар'єру	Суть бар'єру	Як впливає на інноваційну активність
Стара управлінська модель	Вертикальна ієрархія, відсутність автономії та делегування	Команда не може швидко ухвалювати рішення, експерименти гальмуються
Неготовність вищого менеджменту до змін	Керівництво не підтримує перехід до гнучких практик	Agile впроваджується формально, без реальної трансформації
Страх втрати контролю	Опір делегуванню повноважень, конфлікт з традиційними структурами	Команди залишаються залежними від керівництва, інновації не розвиваються
Низький рівень довіри	Страх помилок, покарання за ініціативу	Працівники не пропонують нові ідеї, уникають ризиків
Недостатня цифрова зрілість	Брак інструментів для швидкої комунікації та аналітики	Процеси залишаються повільними, ітерації втрачають темп
Низькі IT-компетенції та обмежений доступ до консультантів	Немає експертизи для правильного налаштування Agile	Компанії роблять помилки на старті, знижуючи ефективність команд
Опір змінам	Працівники і керівники сприймають Agile як загрозу або тимчасову тенденцію	Появляється поверхнева гнучкість, яка не дає результату
Відсутність навчання та сертифікованих фахівців	Нерозуміння ролей, процесів та інструментів Agile	Команди працюють хаотично, ітерації не дають інноваційних результатів

Непрозорі або суперечливі цілі	Немає спільного бачення змін	Команди гублять фокус і не створюють цінних рішень
Перевантаження команд	Обсяг поточних задач заважає роботі над новими ідеями	Інновації відкладаються на другий план
Відсутність комплексної стратегії адаптації Agile-підходів	Впровадження відбувається фрагментарно, без системності	Результат хаотичний і не впливає на інноваційну динаміку
Неготовність корпоративної культури	Компанія не готова відмовитись від старих управлінських парадигм	Інноваційність залишається низькою, бо поведінка команд не змінюється

Джерело. Сформовано автором на основі [17, 5, 61]

Бар'єри впровадження Agile-команд та Agile-фреймворків мають системний характер і походять не стільки з технічних труднощів, скільки з управлінських та культурних обмежень. Вертикальна модель керування, страх втрати контролю, низький рівень довіри та недостатня цифрова зрілість створюють середовище, у якому гнучкі підходи втрачають свою силу. Додаються проблеми браку підготовлених фахівців та відсутність комплексної стратегії переходу, що робить зміни фрагментарними. У таких умовах інноваційна активність не може розвиватися повною мірою, тому успішність Agile залежить від готовності підприємства переглянути управлінські принципи, інвестувати в навчання та поступово змінювати корпоративну культуру, тож саме такі кроки створюють реальні передумови для появи команд, здатних швидко генерувати і тестувати нові рішення.

Впровадження моделей agile-менеджменту, а також використання гібридних форматів командної взаємодії потребують науково-методичного осмислення управлінських механізмів адаптації мікрокоманд до зміни контексту ІТ-розробок [7]. Це важливо тому, що умови роботи змінюються швидше, ніж усталені підходи до організації процесів. Команди стикаються з новими технологічними вимогами, ростом складності продуктів і необхідністю працювати в змішаному форматі, де поєднуються офлайн та віддалені учасники.

Без чітко визначених механізмів адаптації мікрокоманди втрачають частину своєї ефективності, тож гнучкий підхід має працювати не лише як набір практик, а як система, яка забезпечує швидку перебудову ролей, комунікацій та

способів прийняття рішень, що включає створення процедур внутрішнього навчання, підтримку цифрової взаємодії, готовність команди швидко перехоплювати нові функції і відповідати на зміни у вимогах замовника. Науково-методичний підхід допомагає структурувати ці процеси, так він дає змогу визначити, які саме управлінські інструменти працюють у мікрокомандах, як оцінювати їхню гнучкість, які форми зворотного зв'язку підсилюють адаптивність і які стилі лідерства сприяють стабільному темпу розробки. Це створює основу для прогнозованого й ефективного переходу до нових моделей організації праці та підвищує здатність підприємства підтримувати інноваційний розвиток у довгостроковій перспективі.

Успішне ведення інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації неможливе без ефективних підходів до управління командами та бізнес-процесами. Однією з найбільш популярних методологій у сфері цифрового бізнесу є Scrum, що являється частиною гнучкої методології Agile [2]. Цей підхід дає змогу командам швидко реагувати на зміни, працювати короткими циклами та створювати продукт, який справді відповідає потребам користувача. Однак впровадження Scrum і ширше Agile не завжди дає очікуваний результат, проблеми виникають тоді, коли компанії застосовують лише окремі практики, але не змінюють управлінську логіку та культуру взаємодії. Без довіри, відкритості та готовності до швидких рішень гнучкі методи перетворюються на формальність, а не на реальний інструмент інновацій.

Перспективи Agile значні, тож компанії, що справді впроваджують гнучкі підходи, швидше тестують ідеї, скорочують час виходу продуктів на ринок і підвищують ефективність командної роботи. Там, де Scrum інтегрується в управлінські процеси, команда отримує свободу діяти, а підприємство стає більш інноваційним і конкурентоспроможним.

Agile-команди відкривають значні можливості для посилення інноваційності організації завдяки своїй гнучкості, швидкому зворотному зв'язку та орієнтації на клієнта, так як вони сприяють як поступовим (інкрементальним), так і радикальним інноваціям, що підтверджується дослідженнями українських

та європейських авторів. Це підтверджується практикою компаній, які успішно застосовують короткі цикли розробки, швидке тестування і регулярну взаємодію зі споживачами. Команда отримує змогу одразу перевіряти життєздатність ідей, усувати недоліки і рухатися вперед без тривалих погоджень і пауз. Усе це показує, що майбутнє інноваційної активності значною мірою залежить від того, наскільки глибоко організація готова прийняти Agile не як модну технологію, а як нову логіку мислення і співпраці.

Нижче проведемо оцінку можливостей та переваг Agile-команд для інноваційної активності підприємства (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Основні переваги Agile-команд для стимулювання інновацій:

Перевага	Характеристика
Швидка адаптація до змін	Agile-методологія вітає зміни вимог, що дозволяє командам оперативно реагувати на нові ринкові можливості та впроваджувати інновації на ранніх етапах розробки
Орієнтація на клієнта та зворотний зв'язок	Регулярне залучення клієнта та тестування продукту (Sprint Review) забезпечує відповідність інноваційних рішень реальним потребам ринку, що знижує ризик невдачі нового продукту.
Самоорганізація та розширення повноважень (Empowerment)	Самокеровані команди мають більше свободи для прийняття спонтанних рішень та експериментів, що є ключовим для інноваційної діяльності.
Міжфункціональність (Cross-functionality)	Команди об'єднують фахівців з різними навичками (розробники, тестувальники, маркетологи), що забезпечує комплексний погляд на проблему та сприяє створенню цілісних інноваційних рішень.
Зниження ризиків	Розбиття проекту на короткі ітерації дозволяє тестувати гіпотези та інноваційні ідеї невеликими порціями, що зменшує загальні втрати у випадку невдачі.

Джерело. Сформовано автором на основі [60, 57, 48]

Дослідження показують, що впровадження Agile має позитивний вплив на ефективність управління ІТ-проектами, якість кінцевих продуктів та інноваційні можливості організації в цілому. Однією з головних причин впровадження Agile має бути саме підвищення інноваційності в усіх бізнес-функціях [55].

Гнучкі підходи дають змогу компанії не лише швидше виконувати проекти, а й створювати умови для постійного оновлення продуктів, сервісів і внутрішніх

процесів. Agile сприяє тому, що кожна команда, незалежно від свого призначення, отримує простір для експериментів, аналізу зворотного зв'язку та пошуку нових рішень. Коли гнучкі практики інтегруються в маркетинг, виробництво, IT, логістику та інші напрями, організація починає працювати як єдина система, що швидко реагує на зміни середовища, що підсилює здатність компанії генерувати не тільки локальні покращення, а й масштабні інноваційні стратегії. У такому середовищі зростає відповідальність команди за результат, а інноваційність стає не випадковим продуктом окремої ініціативи, а стабільною рисою підприємства, яке прагне залишатися конкурентним і створювати нову цінність для клієнтів.

Перспективи розвитку Agile-підходу в українських підприємствах є значними, особливо в умовах високої невизначеності та необхідності швидкої адаптації до змін (включаючи військовий стан та глобальні виклики). Бізнесу доводиться працювати в середовищі, де плани постійно коригуються, а стабільність не гарантується, що робить традиційні моделі управління менш ефективними і підсилює попит на гнучкі системи, здатні перебудовуватися без затримок.

Agile допомагає підприємствам зберігати темп розвитку, підтримувати інноваційність і ухвалювати рішення на основі актуальної інформації. Команди, що працюють за гнучкими принципами, швидше відновлюють роботу після кризових ситуацій, оперативніше знаходять нові підходи до продуктів і можуть змінювати пріоритети без втрати якості, а це є важливим для компаній, які функціонують у нестабільному середовищі, де здатність адаптуватися стає ключовою конкурентною перевагою.

У міру того як підприємства інвестують у цифрову інфраструктуру, розвивають внутрішні компетенції та переходять до більш відкритої управлінської культури, Agile може стати не просто інструментом оптимізації, а основою для стійкого зростання. Саме в таких умовах гнучкі команди мають шанс перетворитися на головний двигун інноваційної активності, формуючи нові

підходи до розвитку продуктів і зміцнюючи позиції українського бізнесу на глобальному ринку.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних та практичних аспектів підвищення інноваційної активності підприємства дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Інноваційна активність підприємства є ключовим чинником його конкурентоспроможності та довгострокового розвитку, вона визначається здатністю компанії генерувати нові ідеї, впроваджувати технологічні та організаційні зміни й адаптуватися до зовнішніх викликів. Рівень інноваційної активності формується під впливом низки чинників: кадрового потенціалу, управлінських підходів, доступу до ресурсів, корпоративної культури та зовнішнього середовища.

2. Аналіз методології Agile показує, що її основою є гнучкість, швидке реагування на зміни, командна взаємодія та орієнтація на практичний результат. Найпоширеніші Agile-практики; Scrum, Kanban, Lean та XP, які дозволяють структурувати роботу команди, забезпечують прозорість процесів і підвищують ефективність виконання проєктів. Використання Agile дає змогу постійно вдосконалювати продукт, отримувати швидкий зворотний зв'язок і зменшувати ризики, пов'язані з невизначеністю.

3. Agile-команди мають значний потенціал у підтримці інноваційної активності, оскільки їхня робота базується на самоорганізації, швидкій адаптації та експериментуванні. Водночас існують проблеми, такі як: необхідність зміни корпоративної культури, потреба у високій самодисципліні, можливі труднощі із взаємодією між традиційними та гнучкими підрозділами. Попри це, перспективи Agile-команд залишаються позитивними: вони здатні прискорювати інноваційні процеси, покращувати якість управління проєктами та формувати сприятливе середовище для творчого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

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

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» – одне з найстаріших і найвідоміших підприємств пивоварної галузі України, яке має багаторічну історію, традиції якості та стабільну ділову репутацію. Підприємство здійснює діяльність у сфері виробництва пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води та інших харчових продуктів.

Історія Полтавського пивоварного заводу бере початок із 1885 року, коли в місті Полтава було засновано невеликий пивоварний завод місцевими підприємцями, тоді завод спеціалізувався на виробництві світлого та темного пива за класичними німецькими технологіями, які на той час вважалися зразковими. У період радянських часів підприємство було націоналізоване і стало державним, так у 1960-1980-х роках воно активно розвивалося, нарощувало виробничі потужності, модернізувало обладнання, розширювало асортимент продукції, тоді ж «Полтавпиво» здобуло популярність не лише в межах області, а й далеко за її межами.

Після проголошення незалежності України підприємство пройшло процес корпоратизації, і на початку 1990-х років було створено Акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво», яке згодом набуло статусу Приватного акціонерного товариства (ПрАТ), що дозволило модернізувати виробництво, залучити інвестиції та адаптувати управлінські процеси до ринкових умов.

У 2000-х роках підприємство здійснило повну реконструкцію виробничих ліній, впровадило сучасне обладнання провідних європейських компаній, оновило технологічні процеси з метою забезпечення стабільної якості продукції. Особлива увага приділялася сертифікації виробництва відповідно до міжнародних стандартів якості (ISO 9001, HACCP).

На сьогодні ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є сучасним виробничим комплексом із розвиненою системою менеджменту, автоматизованими процесами контролю якості та стабільними партнерськими відносинами з дистриб'юторами по всій Україні. Підприємство активно розширює ринки збуту, бере участь у виставках, фестивалях і соціальних проєктах, підтримує місцеві ініціативи та спортивні заходи.

Основні види діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

виробництво пива різних сортів (світлого, темного, спеціального);

виробництво безалкогольних напоїв і мінеральної води;

оптова та роздрібна торгівля власною продукцією;

надання транспортно-логістичних послуг;

маркетингова та рекламна діяльність.

Підприємство має розгалужену організаційну структуру, яка включає виробничі, інженерно-технічні, економічні, маркетингові та адміністративні підрозділи. Управління здійснюється за принципами ієрархічної централізації з чітким розподілом функцій між керівними ланками.

Виробнича потужність заводу дозволяє випускати десятки мільйонів літрів продукції щороку, що забезпечує підприємству стабільне місце серед лідерів українського пивоварного ринку. Завдяки високим стандартам якості, дотриманню класичних технологій і постійному вдосконаленню менеджменту, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» посідає гідне місце серед провідних пивоварних підприємств України, зберігаючи свою унікальну ідентичність та традиції.

Діяльність Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» здійснюється відповідно до чинного законодавства України, нормативно-правових актів, державних стандартів, а також внутрішніх положень і нормативних документів підприємства. Основними регламентуючими документами, що визначають правові, економічні та організаційні засади функціонування підприємства, є Конституція України, Господарський та Цивільний кодекси України, Закон України «Про акціонерні товариства», Закон України «Про пиво, слабоалкогольні та безалкогольні напої», Податковий кодекс

України, а також внутрішні документи підприємства: Статут, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про структурні підрозділи та посадові інструкції працівників.

Для забезпечення ефективної діяльності підприємство також керується нормативними актами у сфері охорони праці, техніки безпеки, пожежної безпеки, екології та санітарно-гігієнічних вимог до виробництва харчових продуктів. Нижче розглянемо основні документи, що регламентують діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні документи, що регламентують діяльність ПрАТ «Фірма
«Полтавпиво»

Назва документа	Характеристика документа	Орган/установа, що затвердила
Конституція України	Основний закон держави, що визначає правові засади діяльності суб'єктів господарювання	Верховна Рада України
Господарський кодекс України	Встановлює загальні принципи господарської діяльності підприємств	Верховна Рада України
Цивільний кодекс України	Регулює майнові, договірні та інші цивільно-правові відносини підприємства	Верховна Рада України
Закон України «Про акціонерні товариства»	Визначає правові основи створення, діяльності та управління акціонерними товариствами	Верховна Рада України
Закон України «Про пиво, слабоалкогольні та безалкогольні напої»	Регламентує вимоги до виробництва, зберігання та реалізації продукції підприємства	Верховна Рада України
Податковий кодекс України	Визначає систему оподаткування, облік і звітність підприємства	Верховна Рада України
Статут ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	Основний внутрішній документ, що визначає правовий статус, структуру та компетенції органів управління підприємства	Затверджено загальними зборами акціонерів
Колективний договір	Регламентує соціально-трудова відносини між адміністрацією та працівниками	Адміністрація і профспілковий комітет підприємства
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Визначають права, обов'язки, режим роботи та дисципліну праці	Керівництво підприємства
Положення про структурні підрозділи	Визначають функції, завдання та повноваження окремих відділів підприємства	Дирекція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
Посадові інструкції працівників	Містять вимоги до кваліфікації, обов'язки, права і відповідальність персоналу	Відділ кадрів, дирекція підприємства
Норми охорони праці, пожежної та екологічної безпеки	Регламентують вимоги до безпечних умов праці, охорони довкілля і виробничої безпеки	Міністерство економіки, Держпраці, ДСНС

Джерело. Сформовано автором

Підприємство ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» належить до промислових

підприємств харчової галузі, основним видом діяльності якого є виробництво та реалізація пива, слабоалкогольних і безалкогольних напоїв. Для характеристики його типу доцільно розглянути підприємство за трьома основними аспектами: взаємодія із зовнішнім середовищем, взаємодія з людиною (персоналом і споживачами) та взаємодія між структурними підрозділами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз типу підприємства за основними критеріями взаємодії

Аспект	Характеристика
Взаємодія з зовнішнім середовищем	За характером взаємодії із зовнішнім середовищем ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» належить до відкритого типу підприємств. Це означає, що його діяльність тісно пов'язана з ринковими, економічними, соціальними та екологічними процесами, що відбуваються за межами підприємства.
Взаємодія з людиною	За характером взаємодії з людиною підприємство можна віднести до соціально орієнтованих організацій. Керівництво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» приділяє значну увагу кадровій політиці, розвитку персоналу та підтриманню сприятливого мікроклімату в колективі. Отже, за типом взаємодії з людиною «Полтавпиво» можна віднести до організацій гуманістичного типу, де людина розглядається як ключовий ресурс і головна цінність.
Взаємодія структурних підрозділів	За характером взаємодії структурних підрозділів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є ієрархічно-функціональною організацією. Управлінська структура підприємства має чітку вертикаль підпорядкованості, у якій визначено права, обов'язки та відповідальність кожного рівня управління.

Джерело. Сформовано автором на основі [13, 41]

Підприємство активно взаємодіє з постачальниками сировини та матеріалів, дистриб'юторами, торговельними мережами, транспортними компаніями, фінансовими установами та державними контролюючими органами, крім того, воно орієнтується на потреби споживачів і зміни ринкової кон'юнктури, впроваджуючи сучасні технології виробництва та маркетингові стратегії. Відкрита система управління дозволяє підприємству адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища, забезпечуючи його конкурентоспроможність та стабільний розвиток.

На підприємстві діє колективний договір, що регламентує трудові права, соціальні гарантії та систему мотивації працівників. Практикується підвищення кваліфікації, проведення внутрішнього навчання, стимулювання ініціативності та участі працівників у прийнятті управлінських рішень. Також підприємство

орієнтоване на споживача, тому дотримується високих стандартів якості продукції, проводить маркетингові дослідження для виявлення потреб ринку, підтримує позитивний імідж торгової марки серед населення.

Керівництво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснює стратегічне планування, а функціональні відділи (виробничий, маркетинговий, збутовий, фінансовий, кадровий тощо) забезпечують реалізацію поточних завдань. Між підрозділами існує тісна взаємодія та координація дій, що сприяє узгодженості роботи підприємства в цілому. Водночас елементи гнучкого управління передбачають застосування сучасних інформаційних технологій, залучення персоналу до процесу прийняття рішень свідчать про тенденцію переходу від жорсткої ієрархії до більш адаптивної, комбінованої структури управління.

Система управління підприємством – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують цілеспрямовану діяльність організації з досягнення стратегічних і тактичних цілей. На підприємстві ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» система управління побудована за ієрархічно-функціональним принципом, що передбачає чіткий розподіл управлінських функцій між рівнями керівництва та структурними підрозділами.

Система управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає такі основні підсистеми (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Характеристика основних підсистем підприємства

Підсистема	Характеристика	Основні завдання
Організаційно-управлінська	Забезпечує розподіл функцій управління між рівнями керівництва, формує організаційну структуру	Координація діяльності підрозділів, розподіл повноважень
Виробнича	Включає основні та допоміжні цехи, лабораторії, технологічні дільниці	Виробництво якісної продукції, оптимізація технологічних процесів
Економічна	Забезпечує фінансове планування, облік і аналіз господарської діяльності	Формування фінансових показників, контроль витрат, бюджетування
Маркетингова	Орієнтує діяльність підприємства на потреби ринку та споживача	Дослідження ринку, формування асортименту, просування продукції
Соціальна	Відповідає за кадрову політику, соціальний захист і розвиток персоналу	Мотивація працівників, створення сприятливих умов праці
Інноваційно-технічна	Відповідає за модернізацію обладнання, технологій і впровадження новацій	Підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції

Інформаційна	Забезпечує обмін даними між підрозділами та зовнішнім середовищем	Збір, обробка та передача управлінської інформації
--------------	---	--

Джерело. Сформовано автором на основі

Система управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є ієрархічно-функціональною та включає керуючу і керовану підсистеми, діяльність яких координується через реалізацію основних функцій управління. Така система забезпечує ефективне функціонування підприємства, стабільність виробництва, високу якість продукції та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Управлінська діяльність на підприємстві реалізується через основні функції менеджменту: планування, організування, мотивацію, контроль та регулювання. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісність процесу управління, своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та ефективне використання внутрішнього потенціалу. Система управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є раціонально побудованою, соціально орієнтованою та гнучкою, що сприяє досягненню стабільних економічних результатів, підтриманню позитивного іміджу підприємства та забезпеченню сталого розвитку в умовах конкурентного ринку (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Функціональні обов'язки в системі управління

Посада/відділ	Обов'язки
Голова правління (директор)	Здійснює загальне стратегічне керівництво підприємством, приймає ключові рішення щодо виробничої, фінансової та кадрової політики.
Головний інженер	Відповідає за технічний розвиток, модернізацію обладнання, технологічні процеси, контроль за якістю та інноваційні проекти.
Начальник виробництва (цехів)	Організовує виробничий процес, відповідає за дотримання технологічної дисципліни, обсяги та якість виготовленої продукції.
Головний бухгалтер	Веде фінансовий облік, формує звітність, контролює використання фонду оплати праці, витрати виробництва та прибутковність.
Відділ кадрів	Здійснює управління персоналом, підбір, навчання, оцінку працівників і моніторинг трудової дисципліни.
Відділ збуту та маркетингу	Відповідає за реалізацію готової продукції, вивчення ринку, формування асортиментної політики та забезпечення конкурентоспроможності.

Джерело. Сформовано автором на основі

Загалом, управління виробництвом здійснюється через чітку ієрархію відповідальності та підпорядкування, де основна увага приділяється контролю якості, оптимізації виробничих витрат і підвищенню продуктивності праці.

Функціонування підприємства відбувається в тісній взаємодії з елементами зовнішнього середовища. Основними партнерами «Полтавпиво» є постачальники сировини (солоду, хмелю, води), пакувальних матеріалів і тари, а також енергоносіїв і обладнання. Від їхньої надійності та якості залежить стабільність виробничого процесу. Готова продукція реалізується через оптових і роздрібних покупців – торговельні мережі, магазини, ресторани, бари, а також через дистриб'юторські компанії, що постачають напої в інші регіони України.

Важливу роль у діяльності підприємства відіграють фінансові установи, такі як: банки, страхові компанії та інші фінансові посередники. Вони забезпечують кредитування, розрахунково-касове обслуговування, а також беруть участь у фінансовому забезпеченні інвестиційних проєктів. Оскільки підприємство є емітентом цінних паперів, воно також взаємодіє з фондовими біржами та Національною комісією з цінних паперів і фондового ринку.

Нижче представлено схему взаємодії з ключовими учасниками (зовнішнє середовище) (рис. 2.1).

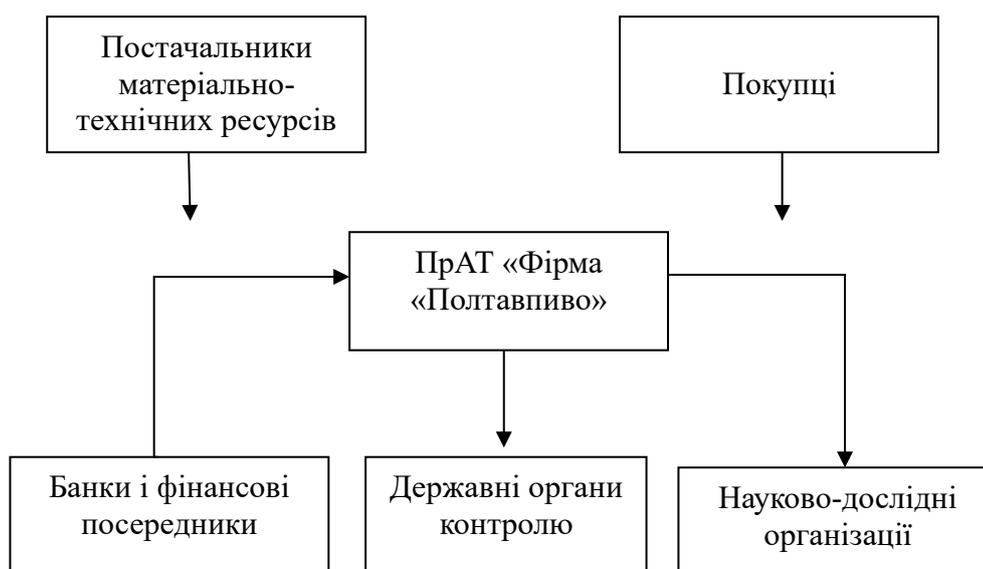


Рис. 2.1. Взаємодія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з ключовими учасниками (зовнішнє середовище)

На поданій схемі зображено основні напрями взаємодії підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з елементами зовнішнього середовища, так у центрі знаходиться саме підприємство, яке виступає основною ланкою у виробничо-господарській системі. З лівого боку показані постачальники матеріально-технічних ресурсів, які забезпечують підприємство сировиною (солод, хміль, вода), пакувальними матеріалами, тарою, енергоносіями та обладнанням. Від якості та своєчасності поставок залежить стабільність виробничого процесу. З правого боку відображено покупців – оптові компанії, торговельні мережі, ресторани, бари та кінцевих споживачів, які отримують готову продукцію підприємства, саме вони формують попит на продукцію і впливають на обсяги виробництва.

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

У 2022-2024 роках діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характеризувалася поступовим зростанням обсягів операційної діяльності та підвищенням вартості капіталу підприємства, що свідчить про активний розвиток виробництва та нарощування фінансового потенціалу, в той же час, на фоні загального збільшення обсягів реалізації спостерігається зниження прибутковості та рентабельності, що потребує удосконалення управління витратами та оптимізації виробничих процесів.

Капітал підприємства – це сукупність матеріальних, грошових та нематеріальних засобів (цінностей), які використовуються для створення, ведення та розвитку діяльності підприємства з метою отримання прибутку, він є одним із ключових елементів, що забезпечує функціонування, і складається з власних та позичених ресурсів, які вкладаються в активи підприємства. Капітал є основою для започаткування та подальшого розвитку будь-якої підприємницької діяльності, забезпечуючи фінансові ресурси для виробництва,

реалізації товарів та послуг. Капітал включає всі активи підприємства (основні засоби, нематеріальні активи, грошові кошти тощо), які створюють додаткову вартість та приносять дохід власнику. Розмір та ефективність використання капіталу визначають потенціал підприємства для зростання, модернізації та розширення діяльності. Проаналізуємо капітал ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» нижче (рис.2.2).

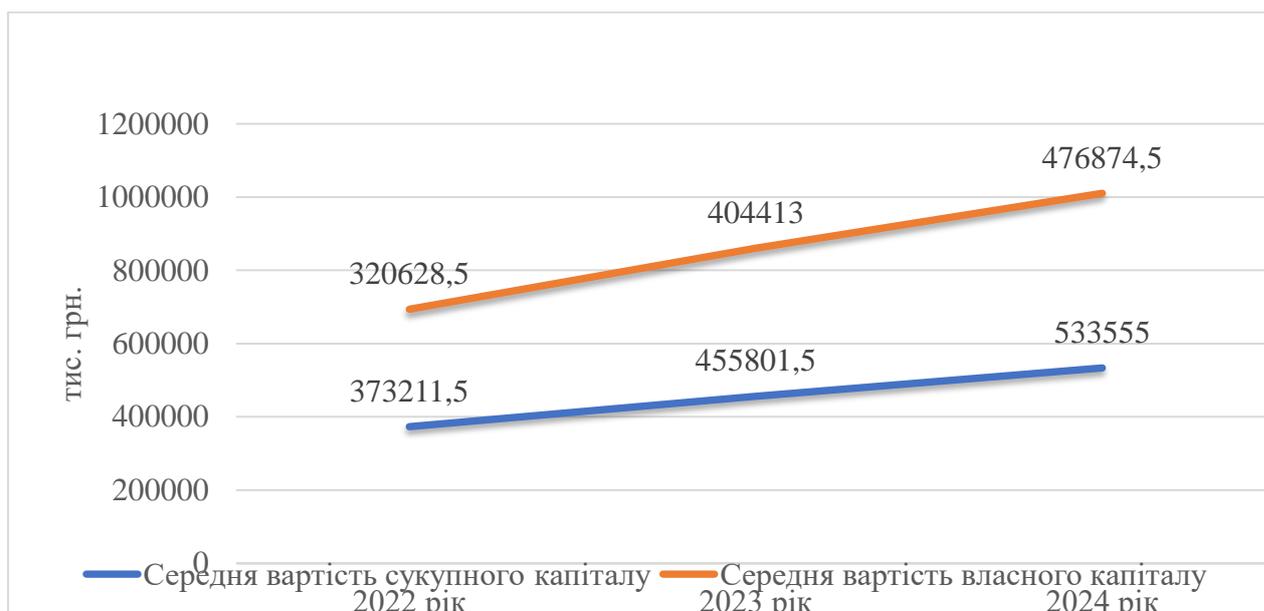


Рис. 2.2. Динаміка зміни капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 рр., тис. грн.

У 2024 році середня вартість сукупного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зросла до 533555 тис. грн, що свідчить про подальше зміцнення фінансової бази підприємства. Порівняно з 2023 роком, приріст є суттєвим, а відносно зростання перевищує 17 %. Схожа тенденція характерна і для власного капіталу, таку у 2024 році його середня вартість становить 476874,5 тис. грн, що є суттєво більшим показником у порівнянні з 2023 роком та з 2022 роком, а приріст за два роки становить понад 156 млн. грн, а темп збільшення склав майже 49 %. Зростання власного капіталу є особливо важливим, оскільки воно засвідчує підвищення фінансової незалежності підприємства, зміцнення його інвестиційного потенціалу та здатності здійснювати діяльність без збільшення боргового навантаження.

Динаміка капіталу показує, що у 2024 році підприємство працювало масштабніше, ніж у попередні роки, активізувало свою господарську діяльність і нарощувало фінансовий потенціал. Зростання як сукупного, так і власного капіталу свідчить про підвищення вартості підприємства, його стабільності та розширення можливостей для подальшого розвитку.

Економічна діяльність підприємства демонструє стабільне зростання доходів і обсягів реалізації продукції (рис.2.3).

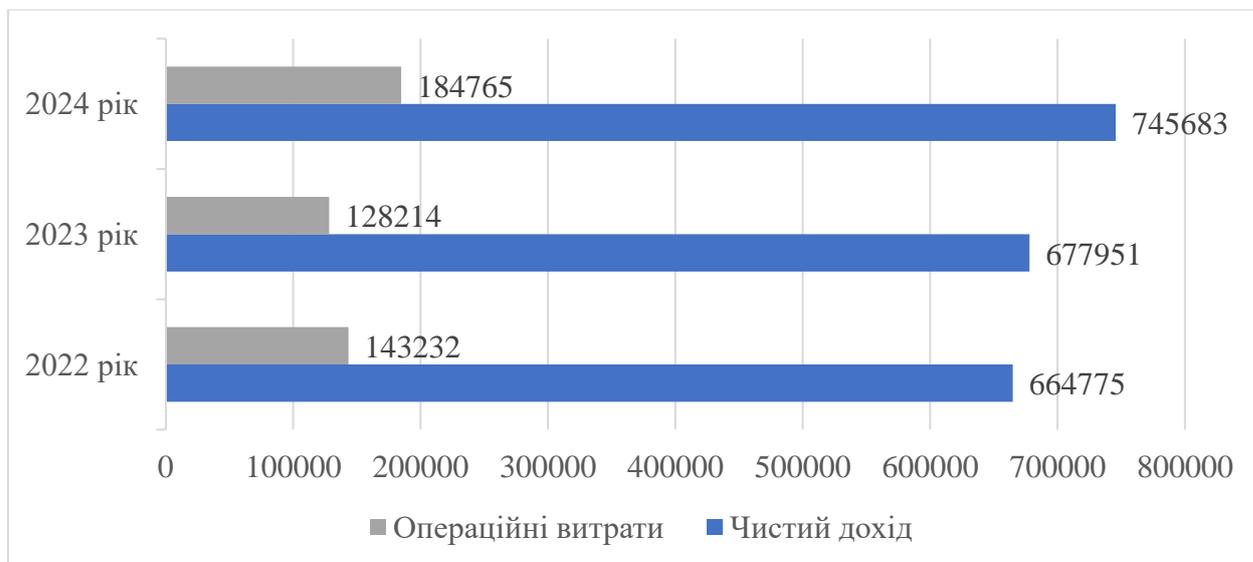


Рис. 2.3. Динаміка зміни економічних показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 рр., тис. грн.

У 2024 році чистий дохід ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зріс до 745683 тис. грн, що вище рівня попередніх двох років, що свідчить про підвищення обсягів реалізації та активізацію діяльності підприємства. Операційні витрати у 2024 році також збільшилися до 184765 тис. грн, що значно більше порівняно з 2023 та 2022 роками. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» нарощує обсяги виробництва і продажів, але водночас зазнає зростання витрат, що частково знижує ефективність операційної діяльності. Наступним етапом розглянемо показники чистого прибутку (рис. 2.4)



Рис. 2.4. Динаміка зміни чистого прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 рр., тис. грн.

У 2024 році чистий прибуток становив 58953 тис. грн, що менше, ніж у попередні роки, тож попри зростання доходу, підвищення витрат призвело до скорочення прибутковості підприємства. Така тенденція вказує на зростання собівартості, підвищення витрат на виробництво або інші фактори, які зменшили фінансовий результат. Зменшення прибутку позначилося і на показниках рентабельності (рис.2.5).

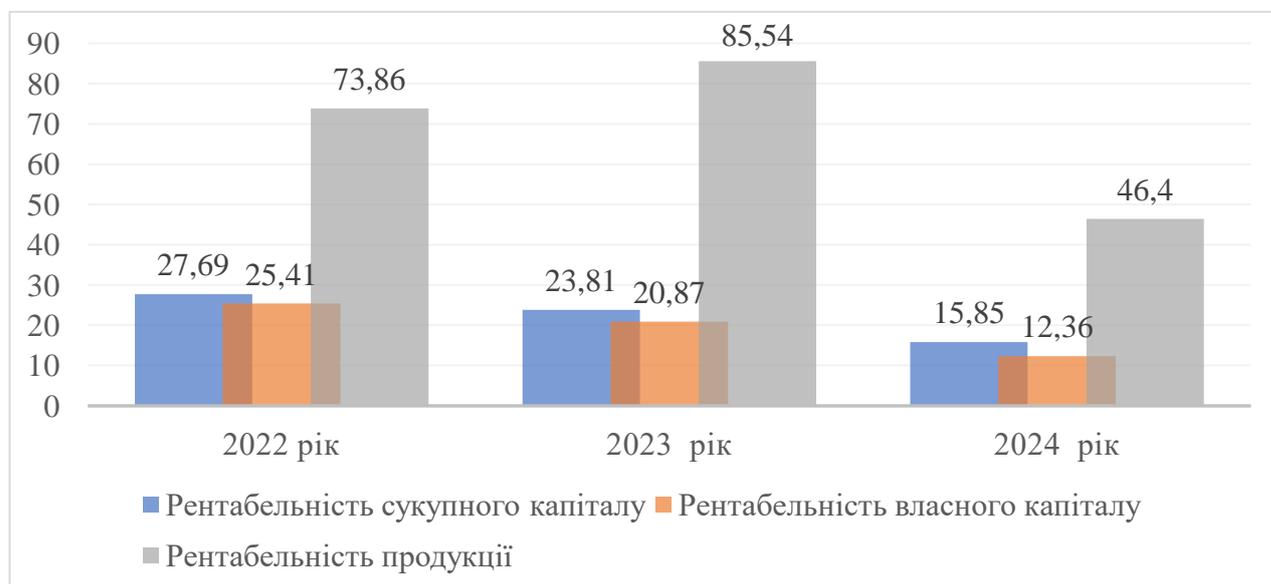


Рис. 2.5. Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Рентабельність сукупного капіталу у 2024 році знизилася до 15,85%, тоді як у 2023 році вона була 23,81%, а у 2022 – 27,69%. Аналогічна тенденція

простежується щодо рентабельності продукції: у 2024 році вона становила 46,40%, що суттєво нижче рівня 2023 і 2022 років, тож падіння цих показників свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів і зниження прибутковості виробництва, навіть попри загальне зростання обсягів діяльності.

Фінансова стійкість є одним із найважливіших показників, що характеризують стабільність фінансового стану підприємства, його здатність ефективно функціонувати та розвиватися в умовах конкурентного середовища. Аналіз фінансової стійкості дозволяє оцінити ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, структуру капіталу, рівень ризику та потенціал розвитку. Для оцінки фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використано систему коефіцієнтів, які характеризують співвідношення власних і залучених коштів, забезпеченість запасів і маневреність капіталу.

Основні показники фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 роки характеризують структуру капіталу підприємства, рівень його залежності від зовнішніх джерел фінансування, здатність покривати запаси та маневреність власного капіталу, тож аналіз цих показників у динаміці дозволяє оцінити, як саме змінювалася фінансова стійкість підприємства протягом досліджуваного періоду, а також дає змогу визначити, чи зростає його ділова активність. Вихідні дані для розрахунку показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
за 2022-2024 рр.

Показники	Норма- тив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,87	0,9	0,89	+0,37	+0,4	+0,39
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,15	0,11	0,11	-0,35	-0,39	-0,39
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	1,17	1,12	1,12	-0,83	-0,88	-0,88
Коефіцієнт фінансування	> 1	5,12	8,91	8,89	+4,12	+7,91	+7,89
Коефіцієнт заборгованості	< 1	0,2	0,11	0,11	-0,8	-0,89	-0,89

Коефіцієнт забезпеченості запасів	> 0,8	1,81	2,22	2,11	+1,01	+1,42	+1,31
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	≥ 0,5	0,71	0,76	0,74	+0,21	+0,26	+0,24
Коефіцієнт маневреності	> 0,5	0,39	0,42	0,41	-0,11	-0,08	-0,09
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,06	0,03	0,03	x	x	x
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,66	0,77	0,78	x	x	x

У 2024 році підприємство загалом зберігає високий рівень фінансової стійкості, про що свідчить коефіцієнт автономії, який лишається на рівні 0,89, що значно вище нормативного значення й означає, що підприємство переважно фінансує діяльність за рахунок власного капіталу. Порівняно з 2022 роком, коли показник сягав позначки 0,87, спостерігається легке зростання, хоча у 2023 році значення було дещо вищим та становило 0,90, що свідчить про незначне, але несуттєве погіршення.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу, навпаки, стабільно низький і становив 0,11 у 2023-2024 роках проти 0,15 у 2022 році, тож таке явище підтверджує мінімальну залежність від позикових коштів і позитивну динаміку протягом трьох років. Показники фінансової залежності й заборгованості також утримуються на низьких рівнях у 2024 році і дорівнювали 1,12 та 0,11 відповідно, що в межах нормативів та краще, ніж у 2022 році. Така тенденція демонструє зниження частки зобов'язань у структурі капіталу й підвищення фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Що ж до коефіцієнту маневреності власного капіталу, то у 2024 році він був рівним позначці 0,41, що нижче нормативу (>0,5) і хоч трохи виріс у порівнянні з 2022 роком (0,39), але знову знизився від рівня 2023 року (0,42), такі коливання свідчать про те, що частка власного капіталу в оборотних активах залишається недостатньою, і підприємство має обмежені можливості оперативно маневрувати ресурсами. Показники забезпечення запасів суттєво перевищують норматив, так у 2024 році він становив 2,11, що хоч і нижче рівня 2023 року, але значно краще за 2022 рік, тому, власних та позикових джерел цілком достатньо

для покриття запасів.

Аналіз показників ліквідності дозволяє оцінити рівень фінансової стабільності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у короткостроковому періоді, визначити ефективність управління оборотними коштами, а також виявити тенденції у зміні структури активів і пасивів. Для дослідження платоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використано систему основних коефіцієнтів: коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності, що дозволить оцінити, наскільки підприємство спроможне швидко погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів різного ступеня ліквідності. Розраховані значення наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ПрАТ «Фірма
«Полтавпиво» за 2022-2024 рр.

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	4,57	8,13	7,29	+3,07	+6,63	+5,79
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	2,89	6,93	5,35	+2,39	+6,33	+4,75
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	1,52	3,78	4,56	+1,22	+3,48	+4,26

У 2024 році всі показники ліквідності залишаються значно вищими за нормативи, що свідчить про високу платоспроможність підприємства, тож коефіцієнт покриття у 2024 році становить 7,29, а це значно вище нормативу, який становить > 1-1,5, але ж порівнюючи з 2023 роком він дещо знизився, але залишається істотно кращим за рівень 2022 року, коли даний показник був на позначці 4,57. Таке перевищення норми вказує на надлишкові оборотні активи, що гарантують безризикове погашення поточних боргів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2024 році становить 5,35, що менше, ніж у 2023 році, коли значення дорівнювало 6,93, проте значно більше за показник 2022 року в 2,89, і, що найголовніше, набагато вище нормативу в > 0,5-0,6, тому

можна стверджувати, що підприємство має достатньо активів, які можуть швидко бути конвертовані в кошти.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 році зріс до 4,56, що є найвищим рівнем за три роки. Для порівняння, у 2023 році він був 3,78, а в 2022 – 1,52, в той час, коли нормативне значення $> 0,2-0,3$, тож коефіцієнт абсолютної ліквідності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» перевищений у багато разів, що свідчить про надлишок вільних грошових коштів.

Попри незначне зниження деяких показників у 2024 році порівняно з 2023-м, загальна ситуація залишається надзвичайно сприятливою. Ліквідність підприємства не просто висока, а надмірна, що свідчить про запас фінансової міцності та стійку здатність погашати зобов'язання.

Доцільно зазначити, що, надлишкова ліквідність може свідчити про певну неефективність у використанні оборотних коштів, так як частина ресурсів може бути заморожена у запасах або на банківських рахунках, що знижує їх оборотність і тому підприємству доцільно спрямувати частину вільних активів на інвестиційні проекти або модернізацію виробництва для підвищення рентабельності.

Для комплексної оцінки фінансової стійкості підприємства недостатньо аналізувати лише відносні показники, тому необхідно також дослідити узагальнюючі (абсолютні) показники, які відображають наявність власних і позикових джерел фінансування запасів. Такі показники дозволяють встановити тип фінансової стійкості підприємства: абсолютну, нормальну, нестійку або кризову.

В аналізі узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використано показники, які відображають забезпеченість підприємства обіговими коштами та ступінь покриття ними запасів, що дозволяє оцінити реальний ресурсний потенціал і здатність підприємства працювати стабільно без залучення додаткових зовнішніх джерел (табл. 2.7).

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма
«Полтавпиво» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів	189995	256260	295094
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів	201662	268920	308994
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів	201662	268920	308994
Запаси	75068	83986	95765
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів	114927	172274	199329
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів	126594	184934	213229
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів	126594	184934	213229

У 2024 році на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спостерігається продовження позитивної тенденції підвищення забезпеченості підприємства власними та позиковими коштами для формування запасів. Власні оборотні кошти для формування запасів у 2024 році становлять 295094 тис. грн, що більше, ніж у 2023 році на 38834 тис. грн. і значно більше за 2022 рік – на 105099 тис. грн., що демонструє зростання власного фінансового ресурсу підприємства. Запаси у 2024 році також зросли, але темп зростання власних ресурсів перевищує темп зростання запасів, що є позитивною ознакою. Надлишок власних обігових коштів у 2024 році досягає 199329 тис. грн, що значно більше ніж у 2023 році і майже вдвічі більше, ніж у 2022 р., а це свідчить, що підприємство має стабільний запас міцності для фінансування запасів. Подібну позитивну динаміку показують і показники, що включають довгострокові та короткострокові позикові кошти. Усі вони демонструють зростання надлишку коштів, необхідних для покриття запасів.

Згідно з отриманими результатами, можна зробити висновок, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має абсолютний тип фінансової стійкості, тому підприємство не лише повністю забезпечує свої запаси власними джерелами

фінансування, але й має надлишкові ресурси, які можуть бути використані для інвестицій чи розширення виробництва.

2.3. Оцінювання стану інноваційної активності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Інноваційна діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одним із ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності, якості продукції та ефективності виробничих процесів. Підприємство приділяє значну увагу модернізації технологічного обладнання, впровадженню нових рецептур пива та вдосконаленню системи контролю якості. Проте, незважаючи на наявність позитивних тенденцій, рівень інноваційної активності залишається помірним.

Аналіз показує, що за останні роки підприємство освоїло декілька нових видів продукції, розширило асортимент та вдосконалило технологічні процеси, однак частка нових видів техніки та обладнання в загальному обсязі виробництва залишається незначною. Основні інновації мають характер поступових удосконалень, а не радикальних технологічних змін. Підприємство орієнтоване переважно на оновлення виробничих ліній, покращення рецептур та підвищення енергоефективності.

Організаційна структура управління сприяє реалізації інноваційної політики: існують розроблені положення, посадові інструкції, відпрацьовані механізми координації між підрозділами. Керівництво підприємства визначає стратегічні напрями розвитку, серед яких особливе місце займає підвищення якості та впровадження інноваційних технологій. Разом з тим, практична реалізація інновацій обмежується фінансовими можливостями, невисокою інвестиційною активністю та недостатнім рівнем співпраці з науково-дослідними установами.

Ступінь інноваційної активності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна охарактеризувати як середній, тож підприємство має інноваційний потенціал і

готовність до змін, однак потребує активізації інвестицій у новітнє обладнання, автоматизацію процесів та розробку унікальних продуктів. Для підвищення рівня інноваційності доцільно розширити співпрацю з науковими організаціями, впровадити систему стимулів для персоналу, який бере участь у розробці нових ідей, а також розробити систему показників оцінки результатів інноваційної діяльності. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності виробництва, зростанню прибутковості та зміцненню позицій підприємства на ринку пивної продукції.

Впровадження нових технологій, товарів та організаційних змін у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відбувається поступово та спрямоване на підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції та зміцнення позицій на ринку пивної продукції. Основною особливістю технологічного оновлення підприємства є орієнтація на модернізацію існуючих виробничих потужностей, оптимізацію енергоспоживання та впровадження автоматизованих систем контролю за процесом бродіння і розливу пива, такі заходи дозволяють зменшити витрати, підвищити стабільність якості та забезпечити відповідність продукції сучасним стандартам харчової промисловості.

Щодо впровадження нових товарів, підприємство активно розширює асортимент своєї продукції, пропонуючи нові сорти пива з покращеними органолептичними властивостями та оригінальними рецептурами. У виробництві все частіше використовуються натуральні інгредієнти, а також розробляються лімітовані серії продукції, орієнтовані на молодіжну аудиторію та споживачів, які надають перевагу локальним брендам. Такі тенденції відповідають сучасним ринковим тенденціям, де спостерігається попит на якісну, екологічну та автентичну продукцію.

Організаційні зміни на підприємстві пов'язані з підвищенням ефективності управління, удосконаленням внутрішньої комунікації та посиленням контролю за якістю. Підприємство впроваджує елементи сучасних управлінських підходів, зокрема, орієнтацію на стандарти ISO, цифровізацію частини управлінських

процесів і розширення маркетингової діяльності у цифровому середовищі, що сприяє більшій гнучкості виробництва, швидкому реагуванню на зміни попиту та адаптації до динамічних умов ринку.

Загалом, напрям інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» узгоджується з актуальними тенденціями пивоварної галузі України та світу, так як підприємство орієнтується на підвищення якості, енергоефективності, розширення асортименту та покращення взаємодії зі споживачем. Для досягнення стійких конкурентних переваг необхідно активніше впроваджувати сучасні технології автоматизації, інвестиційні рішення у сфері зеленої енергетики та цифрові маркетингові інструменти, що дозволить не лише відповідати ринковим вимогам, а й формувати нові тренди у вітчизняному пивному виробництві.

Наступним кроком розглянемо які інновації впроваджуються на досліджуваному підприємстві (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Види інновацій та області впровадження ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Вид інновації	Область діяльності підприємства
Впровадження/покращення системи управління безпечністю харчових продуктів згідно зі стандартом ДСТУ ISO 22000:2019	Технологія виробництва / контроль якості безалкогольних напоїв
Розробка та впровадження нових видів продукції безалкогольних напоїв (сильногазованих з ароматом)	Продуктова інновація / маркетинг
Використання адаптивних методів прогнозування (аналітика) для планування діяльності підприємства	Управління / аналітика / планування
Модернізація виробничих потужностей та технологій / нарощування частки пива у структурі виробництва	Виробництво / технологія

Перший вид інновації пов'язаний із впровадженням і покращенням системи управління безпечністю харчових продуктів за стандартом ISO 22000:2019, що дозволило підвищити якість та безпечність продукції на етапі виробництва. Розробка нових безалкогольних напоїв та нових смакових варіантів орієнтована на задоволення потреб споживачів і розширення асортименту продукції. Впровадження адаптивних методів прогнозування для планування діяльності підприємства сприяє більш точному плануванню

виробництва та оптимізації ресурсів. Модернізація виробничих потужностей і технологій забезпечує підвищення ефективності виробництва та нарощування частки пива у структурі продукції.

Інноваційна стратегія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямована на диференціацію через впровадження новітніх технологій, розвиток продуктового асортименту та оптимізацію управлінських процесів. Підприємство активно модернізує виробничі потужності, запроваджує сучасні системи контролю якості та безпечності продукції відповідно до стандарту ISO 22000:2019, що підвищує надійність і якість продукції. Поряд із технологічними змінами, підприємство розробляє нові види безалкогольних напоїв і різноманітні смакові варіанти, що дозволяє задовольнити ширший спектр споживчих потреб та посилює конкурентні позиції на ринку. Крім того, управлінські інновації, такі як застосування адаптивних методів прогнозування для планування виробництва, підвищують ефективність використання ресурсів та точність прийняття рішень.

Аналіз доцільності цієї стратегії показує її високу ефективність у сучасних умовах ринку, так впровадження технологічних інновацій забезпечує підвищення якості та безпечності продукції, продуктові інновації дозволяють залучати нових споживачів і розширювати ринкову частку, а управлінські зміни оптимізують процеси виробництва та планування. Хоча стратегія потребує значних інвестицій та висококваліфікованого персоналу, її реалізація є виправданою, оскільки дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним, гнучко реагувати на зміни ринку і підтримувати стабільний розвиток.

У 2022-2024 роках діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» демонструє ознаки поступового технологічного та організаційного оновлення. Зростання основних засобів свідчить про інвестиції у модернізацію обладнання, що є ключовим елементом виробничих інновацій. Збільшення обсягів реалізації та доходу вказує на можливе впровадження маркетингових нововведень, таких як: оновлення асортименту, вдосконалення упаковки, розширення ринків збуту, проте скорочення нематеріальних активів свідчить про недостатню динаміку

інтелектуальних інновацій, таких як впровадження нових ІТ-рішень, патентування технологій та розвиток власних цифрових продуктів. Зниження рентабельності може бути тимчасовим наслідком значних інвестицій – у бізнесі це типовий етап, коли інновації ще не забезпечили повного фінансового ефекту. Нарощування сукупного та власного капіталу, збільшення обігових засобів і ресурсної бази створюють сприятливі умови для подальшої інноваційної діяльності. Підприємство має достатню фінансову стійкість і платоспроможність, щоб здійснювати інвестиції в удосконалення виробництва, розширення асортименту та цифровізацію управлінських процесів.

У цілому підприємство перебуває на стадії активного оновлення та реорганізації виробничої бази. При достатньому фінансуванні та високій платоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має всі передумови для подальшого нарощення інноваційної активності.

Підсумовуючи вищесказане, проведемо оцінку інноваційної активності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка інноваційної активності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Критерій оцінювання	Фактичний стан, 2022-2024 рр.)	Висновок
Оновлення основних засобів	Вартість зростає з 223906 тис. грн до 284032 тис. грн	Активна модернізація виробництва
Зміна нематеріальних активів	Зменшення з 1726,5 тис. грн до 606 тис. грн	Недостатній розвиток інтелектуальних та цифрових інновацій
Обсяг реалізації та чистий дохід	Доходи зростають щороку	Позитивний вплив маркетингових і продуктних інновацій
Операційні витрати	Зростання з 143232 до 184765 тис. грн	Можливий наслідок модернізації та підвищення собівартості інновацій
Чистий прибуток	Зниження з 81457 до 58953 тис. грн	Ефект інновацій поки недостатній, інвестиційний період
Рентабельність продукції та капіталу	Значне зниження у 2024 році	Потрібне посилення ефективності інновацій
Фінансова стійкість	Сукупний капітал збільшується щороку	Спроможність інвестувати в інновації зберігається
Ділова активність	Загальний масштаб діяльності зростає	Підприємство розвивається, інноваційний потенціал зростає

Інноваційна активність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2022-2024 роках знаходиться на середньому рівні: підприємство активно модернізує обладнання та нарощує виробництво, але при цьому недостатньо інвестує у нематеріальні інновації та цифрові технології. Фінансовий стан дозволяє підприємству збільшувати інноваційну активність у майбутньому, а зростання доходу та масштабів виробництва свідчить про позитивні результати оновлення.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є інноваційно активним підприємством на базовому рівні, яке впроваджує продуктові та маркетингові інновації для підтримки конкурентоспроможності. Проте, його інноваційна діяльність обмежена внутрішніми ресурсами та зовнішніми ризиками. Для більш високого рівня інноваційної активності підприємству рекомендовано посилювати інвестиції в R&D (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) та розвиток персоналу.

Підвищення інноваційної активності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можливе шляхом створення окремої міждисциплінарної (крос-функціональної) Agile-команди, яка працюватиме над конкретними інноваційними проектами, не змінюючи при цьому існуючу загальну організаційну структуру підприємства. Підхід полягає у формуванні невеликої, крос-функціональної команди, що працюватиме за гнучкими методологіями (наприклад, Scrum) паралельно з основною структурою підприємства. Така команда зможе швидко, протягом коротких ітерацій (спринтів), розробляти та тестувати нові сорти пива або варіанти упаковки, що дозволить оперативно реагувати на мінливий ринковий попит. Ключові переваги для підприємства: прискорення виведення новинок на ринок, зниження фінансових ризиків за рахунок швидкого отримання зворотного зв'язку та підвищення залученості співробітників до інноваційного процесу. Agile-команда забезпечує гнучкість, якої часто бракує великим підприємствам з традиційним управлінням.

Висновки до розділу 2

Аналіз інноваційної активності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показав, що:

1. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має чітко сформовану та ефективно функціонуючу ієрархічно-функціональну систему управління, яка забезпечує узгодженість дій між усіма структурними підрозділами та спрямована на досягнення стратегічних і поточних цілей організації. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» належить до відкритих підприємств за типом взаємодії із зовнішнім середовищем, соціально орієнтованих (гуманістичних) за типом взаємодії з людиною та ієрархічно-функціональних (комбінованих) за типом взаємодії між структурними підрозділами.

2. Показники ділової активності та фінансової стійкості підприємства загалом зростають, хоча окремі коефіцієнти демонструють незначне погіршення в порівнянні з 2023 роком, однак тенденція 2022-2024 років є позитивною, а підприємство характеризується як фінансово стійке. Платоспроможність підприємства стабільно зростає у порівнянні з 2022 роком, а зниження окремих показників у 2024 не погіршує загального позитивного тренду. У 2024 році підприємство збільшує власний капітал, має істотний надлишок ресурсів для покриття запасів і демонструє зміцнення фінансової стійкості. Порівняно з 2022-2023 роками спостерігається стабільне покращення ділової активності, зростання обсягів обігових ресурсів та підвищення їх ефективного використання.

3. Оцінювання інноваційної активності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчить, що підприємство демонструє поступовий розвиток у напрямі впровадження нових технологій, модернізації обладнання та розширення асортименту. Попри окремі коливання показників у різні роки, загальна динаміка вказує на прагнення підвищувати конкурентоспроможність за рахунок інновацій, але також існує потреба у посиленні інвестицій у НДДКР, цифровізацію виробничих процесів та розширення партнерств, що дозволить підвищити ефективність інноваційної діяльності в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» ШЛЯХОМ СТВОРЕННЯ AGILE-КОМАНДИ

3.1. Стратегічні напрями підвищення інноваційної активності на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Підвищення інноваційної активності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є необхідним у зв'язку з посиленням конкурентного середовища, зростанням вимог споживачів та змінами технологічних стандартів у галузі харчової промисловості. Дані за 2022-2024 роки свідчать про розширення масштабів підприємства та збільшення його виробничих ресурсів, однак одночасно спостерігається зниження рентабельності продукції та сукупного капіталу, що вказує на недостатню ефективність використання наявних можливостей. Попри зростання доходів, чистий прибуток скоротився, що є ознакою потреби у вдосконаленні виробничих процесів, оптимізації витрат та впровадженні технологічних і управлінських інновацій.

Зменшення частки нематеріальних активів свідчить про слабку інвестиційну активність у сфері цифровізації, ІТ-рішень та маркетингових інновацій, які сьогодні є критично важливими для підвищення конкурентоспроможності. Для компанії, що працює на ринку з високою конкуренцією та швидким оновленням продуктів, інновації є не лише способом розвитку, а й умовою збереження позицій на ринку.

Зростання вимог споживачів, посилення конкуренції та потреба у підвищенні ефективності виробництва зумовлюють необхідність формування стратегічних напрямів інноваційного розвитку, а їх реалізація забезпечує підприємству можливість оновлювати технології, удосконалювати продукцію, підвищувати гнучкість управління та зміцнювати позиції на ринку.

Розглянемо нижче напрями підвищення інноваційної активності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (рис. 3.1).

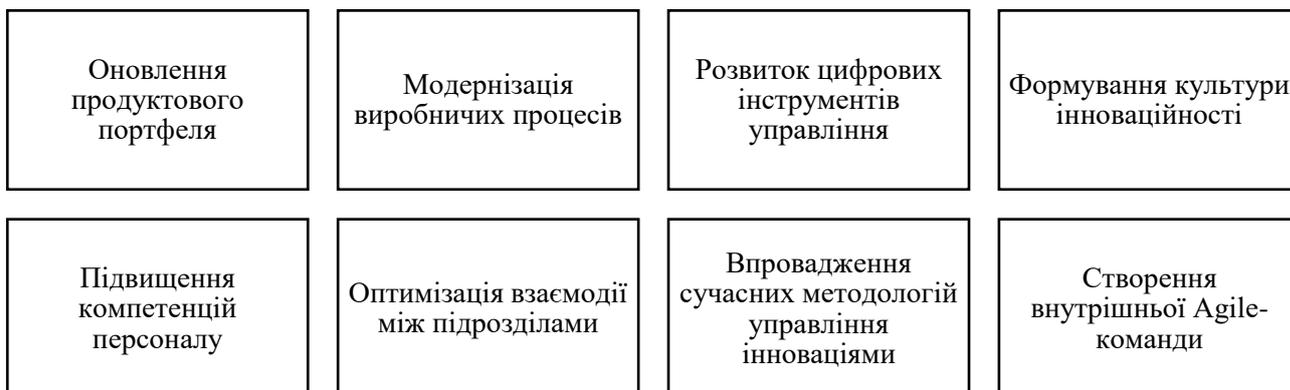


Рис. 3.1. Напрями підвищення інноваційної активності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Оновлення продуктового портфеля ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одним із ключових стратегічних напрямів підвищення інноваційної активності підприємства. Оновлення передбачає не просто додавання нових позицій у асортимент, а комплексний підхід до створення продуктів, які максимально відповідають сучасним ринковим умовам та очікуванням споживачів. Запуск нових сортів пива та формування крафтових лінійок дає змогу підприємству урізноманітнити пропозицію, залучити нові сегменти аудиторії та підвищити свій імідж як сучасного та інноваційного бренду. Розробка авторських смаків, експериментальних рецептур і обмежених серій дозволяє швидко реагувати на попит, тестувати нові ідеї та визначати найуспішніші напрями для масштабування.

Модернізація виробничих процесів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає впровадження автоматизації, цифрового контролю якості, систем управління ресурсами та технологій енергоощадності. Автоматизовані лінії підвищать точність і швидкість виробництва, зменшуючи витрати та мінімізуючи помилки. Цифровий контроль якості та моніторинг у реальному часі забезпечать стабільність продукції та відповідність стандартам. Системи

управління ресурсами дозволяють оптимізувати матеріальні запаси, планування виробництва та витрати, а енергоощадні технології знижують споживання ресурсів і підвищують екологічну стійкість. Усі ці заходи створюють основу для ефективної роботи Agile-команди та швидкого впровадження інновацій.

Розвиток цифрових інструментів управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає активне використання аналітичних платформ, CRM та ERP-систем, що підвищує точність прогнозування, оптимізує процеси планування та робить операційну діяльність більш ефективною. Формування культури інноваційності спрямоване на створення середовища, де працівники заохочуються до генерації ідей, участі у внутрішніх інноваційних проєктах і отримують мотивацію за пропозиції щодо вдосконалення процесів.

Підвищення компетенцій персоналу включає навчання сучасним технологіям, методам управління проєктами та інструментам швидкої розробки рішень, що забезпечує готовність команди працювати в умовах постійних змін. Оптимізація взаємодії між підрозділами передбачає посилення співпраці між виробництвом, маркетингом, відділом якості, логістикою та командою розвитку продукту для ефективної реалізації інноваційних проєктів. Впровадження сучасних методологій управління інноваціями базується на ітеративних та гнучких підходах, що дозволяє швидко тестувати та впроваджувати нові рішення, зменшуючи ризики та скорочуючи час виведення продуктів на ринок.

Усі ці напрями взаємопов'язані та створюють основу для формування Agile-команди, здатної ефективно впроваджувати інновації та підвищувати інноваційну активність підприємства. Створення внутрішньої agile-команди на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає формування кросфункціональної групи спеціалістів, яка працюватиме за принципами коротких спринтів. Така команда швидко тестуватиме нові ідеї та інновації, оперативно реагуватиме на зміни ринкових потреб і дозволить значно скоротити терміни виведення нових продуктів на ринок. Завдяки гнучкому підходу Agile команда зможе ефективно координувати роботу між різними підрозділами, забезпечуючи швидку

адаптацію процесів та сприятиме постійному підвищенню інноваційної активності підприємства.

Для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно зосередити увагу на впровадженні як технологічних, так і організаційних інновацій. Технологічні інновації мають забезпечити модернізацію виробництва, енергозбереження, автоматизацію процесів та покращення якості продукції. Організаційні інновації передбачають оптимізацію управлінських процесів, впровадження гнучких методів управління, покращення комунікацій, підвищення продуктивності праці та адаптивності підприємства до змін ринку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Пріоритетні технологічні та організаційні інновації ПрАТ «Фірма
«Полтавпиво»

Тип інновацій	Напрямок	Сутність нововведення	Очікуваний ефект
Технологічні	Модернізація обладнання	Оновлення ліній виробництва, впровадження енергоефективних технологій	Зниження витрат, підвищення продуктивності та якості
	Автоматизація процесів	Використання автоматичних систем контролю, роботизація	Скорочення трудових витрат, зменшення браку
	Нові рецептури та продукти	Розробка інноваційних сортів пива, безалкогольних напоїв	Розширення ринкової частки, підвищення попиту
	Екологічні інновації	Енергоощадні рішення, повторне використання ресурсів, очищення стоків	Зменшення витрат, відповідність стандартам, підвищення іміджу
Організаційні	Впровадження Agile-підходу	Створення кросфункціональних команд, швидкий цикл прийняття рішень	Підвищення гнучкості та швидкість реалізації проєктів
	Цифровізація управління	ERP-системи, аналітика даних, електронний документообіг	Оптимізація процесів, підвищення точності рішень
	HR-інновації	Навчання персоналу, інноваційні системи мотивації	Підвищення кваліфікації, зростання продуктивності

	Логістичні інновації	Впровадження сучасних складських систем, QR/RFID-технологій	Оптимізація запасів, швидкість поставок
--	----------------------	---	---

Аналіз пріоритетних технологічних та організаційних інновацій свідчить, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має широкі можливості для підвищення своєї конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Запропоновані технологічні нововведення спрямовані на модернізацію виробничих процесів, підвищення якості продукції та скорочення витрат, що дозволяє підприємству адаптуватися до сучасних стандартів галузі та зростаючих вимог споживачів. Організаційні інновації здатні посилити внутрішню гнучкість підприємства, прискорюючи ухвалення рішень та підвищивши рівень продуктивності.

У сукупності запропоновані напрямки формують комплексну основу для забезпечення сталого інноваційного розвитку підприємства. Їх реалізація дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й зміцнити ринкові позиції, покращити фінансові результати та підвищити здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Формування довгострокової інноваційної стратегії на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є ключовим елементом забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Стратегія передбачає комплексний підхід до планування інноваційної діяльності, що охоплює не лише окремі проєкти, а й усі аспекти діяльності компанії, починаючи від розробки продуктів і аж до організаційної структури та корпоративної культури.

Довгострокова інноваційна стратегія передбачає послідовне та системне впровадження нововведень, що забезпечать стабільне зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до ринкових змін. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» така стратегія має бути орієнтована на модернізацію виробництва, розвиток продуктових інновацій, цифровізацію, підвищення операційної ефективності та вдосконалення організаційної структури. Стратегія також повинна включати кілька ключових складових: оцінку поточного

інноваційного потенціалу, визначення стратегічних пріоритетів, планування ресурсів, впровадження гнучких методів управління та систему контролю ефективності. Основний акцент має робитися на технологічних інноваціях (оновлення обладнання, автоматизація, енергозбереження), організаційних інноваціях (Agile-підхід, цифрові сервіси, нові HR-практики) та ринкових інноваціях (нові продукти, брендинг, розширення ринків збуту). Нижче розглянемо SMART-структуру інноваційної стратегії (рис. 3.2).

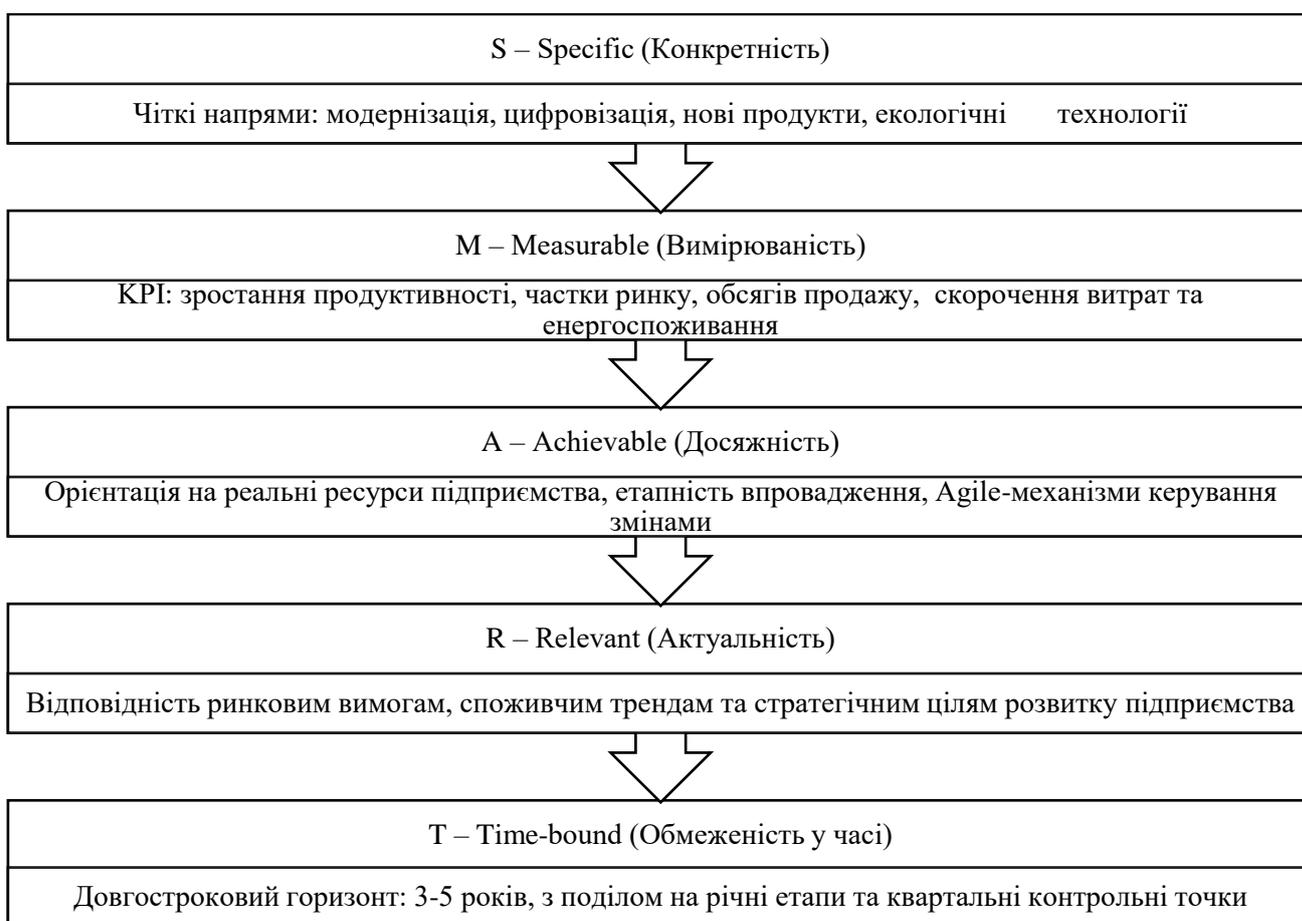


Рис. 3.2. SMART-структура інноваційної стратегії

Формування довгострокової інноваційної стратегії дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» систематизувати інноваційну діяльність, визначити пріоритети, сформувати ефективні механізми управління змінами та підвищити конкурентоспроможність на ринку. SMART-структура забезпечує чіткість,

вимірюваність та реалістичність реалізації стратегічних інноваційних цілей підприємства.

Реалізація стратегічних технологічних та організаційних інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечить комплексний ефект як у виробничій, так і в управлінській діяльності. Завдяки модернізації обладнання та автоматизації зросте продуктивність, зменшиться собівартість і покращиться якість продукції. Впровадження цифрових рішень і Agile-підходів сприятиме підвищенню швидкості прийняття рішень, оптимізації комунікацій та підвищенню гнучкості організації. Розробка нових продуктів дозволить розширити ринки збуту, збільшити частку на ринку та зміцнити бренд. У сукупності ці заходи забезпечать зростання фінансових результатів, підвищення рентабельності та покращення конкурентних позицій підприємства (рис.3.3).

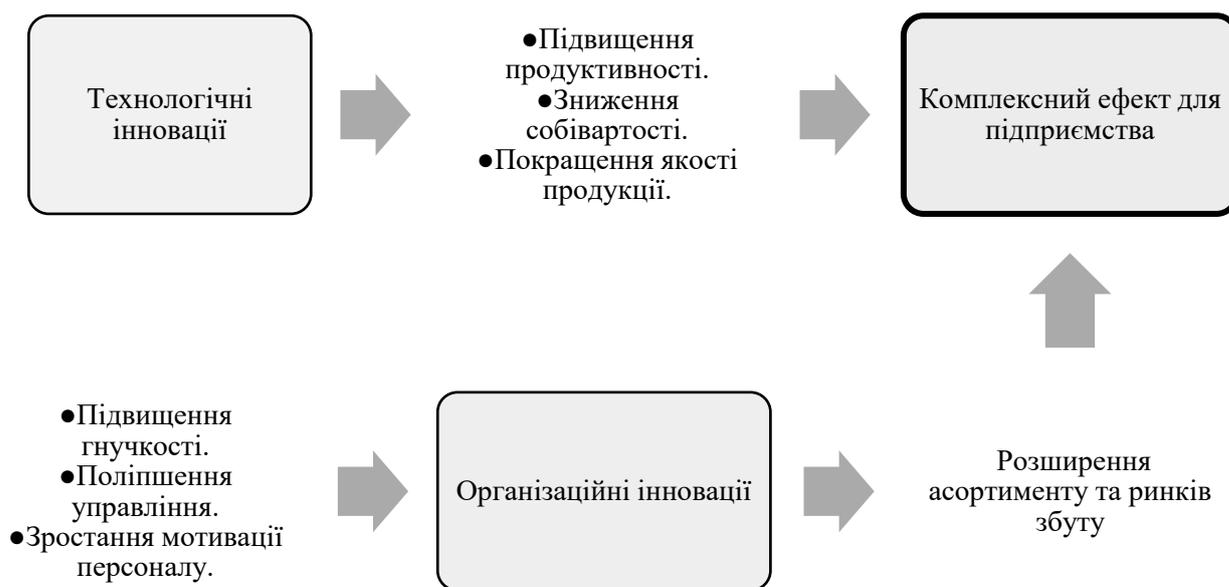


Рис. 3.3. Очікувані результати від інноваційної діяльності

Рис. 3.3 відображає комплексний ефект, який підприємство може отримати від реалізації технологічних та організаційних інновацій. Зображена схема демонструє взаємозв'язок між модернізацією виробництва, автоматизацією, цифровізацією управління та розвитком персоналу, тож усі ці напрями формують єдину систему інноваційного розвитку. Технологічні інновації забезпечують

підвищення продуктивності, зниження собівартості та покращення якості продукції, тоді як організаційні інновації підсилюють гнучкість управління, прискорюють процеси ухвалення рішень і підвищують мотивацію персоналу. Об'єднання цих ефектів дає ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можливість розширити асортимент, підвищити конкурентоспроможність і зміцнити свої ринкові позиції. Синергія двох груп інновацій створює стійкий довгостроковий результат, який призводить до зростання фінансової ефективності, конкурентних переваг та стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

3.2. Розробка проекту створення Agile-команди на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Проект створення Agile-команди являє собою комплексну, методологічно обґрунтовану ініціативу в рамках організаційної структури підприємства, яка має на меті трансформацію традиційних підходів до управління шляхом формування автономного, крос-функціонального робочого підрозділу. Ключова відмінність цього проекту полягає в цілеспрямованому переході від жорсткої ієрархії та каскадної моделі виконання завдань до ітеративного, адаптивного процесу, що ґрунтується на принципах гнучкого управління. Фундаментальна мета полягає не лише в оптимізації процесів, а й у підвищенні загальної організаційної стійкості та швидкості реагування на ринкові зміни.

Впровадження сучасних гнучких методів управління, таких як Agile, на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є досить актуальним кроком, оскільки сучасний ринок харчової та пивоварної промисловості характеризується високою конкуренцією, при тому на ринку постійно відбуваються швидкі змінами у вподобаннях споживачів, яке провокує зростанням вимог до якості продуктів. Традиційні підходи до управління не завжди дозволяють швидко реагувати на ці зміни, що обмежує здатність підприємства до оперативного оновлення, а також до впровадження інновацій та підвищення ефективності роботи.

Agile як гнучка модель управління дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» прискорити реалізацію проєктів, а також буде стимулювати покращення взаємодії між підрозділами та підвищення якості прийняття рішень. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» це означає можливість швидше розробляти нові продукти, оперативно адаптувати виробничі процеси, оптимізувати управлінські рішення та підвищити конкурентоспроможність на ринку. Причини впровадження Agile в діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» полягають в наступному (рис.3.4):

Необхідність швидкого реагування на зміни ринку	Смаки споживачів та конкурентне середовище змінюються все швидше.
Ускладнення внутрішніх процесів	Зростання обсягів виробництва та асортименту потребує кращої координації.
Зростання ролі інновацій	Agile прискорює запуск нових продуктів і технологій.
Потреба в оптимізації комунікацій	Гнучкі команди забезпечують швидкий обмін інформацією та рішеннями.
Необхідність підвищення продуктивності та ефективності	Agile мінімізує втрати часу й ресурсів.
Покращення якості управлінських рішень	За рахунок коротких ітерацій та постійного аналізу результатів.

Рис. 3.4. Причини впровадження Agile в діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впровадження Agile є не просто модерним трендом, а реальним інструментом підвищення ефективності управління та інноваційної активності. Гнучкі методи дозволять підприємству працювати швидше, точніше та адаптивніше, що є критично важливим у сучасних ринкових умовах і сприятиме зміцненню його конкурентних позицій.

Впровадження методології Agile на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є стратегічним кроком, спрямованим на формування адаптивної системи управління, здатної ефективно реагувати на динамічні виклики сучасного ринку.

Використання такого підходу відходить від класичної лінійної моделі планування, замінюючи її циклічною роботою в рамках коротких ітерацій (спринтів), що дозволяє ефективно забезпечити безперервний потік зворотного зв'язку та можливість оперативного внесення коректив. Така організація праці не лише підвищить гнучкість управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», але й значно прискорить процес реалізації інновацій, дозволяючи командам швидше перевіряти гіпотези та виводити нові продукти на ринок. Актуальність впровадження Agile-підходу особливо зростає в умовах пивоварної галузі, яка сьогодні характеризується високим рівнем конкуренції та експоненціальною швидкістю зміни споживацьких уподобань. Впровадження Agile в діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має забезпечувати конкретні цілі (рис. 3.5):

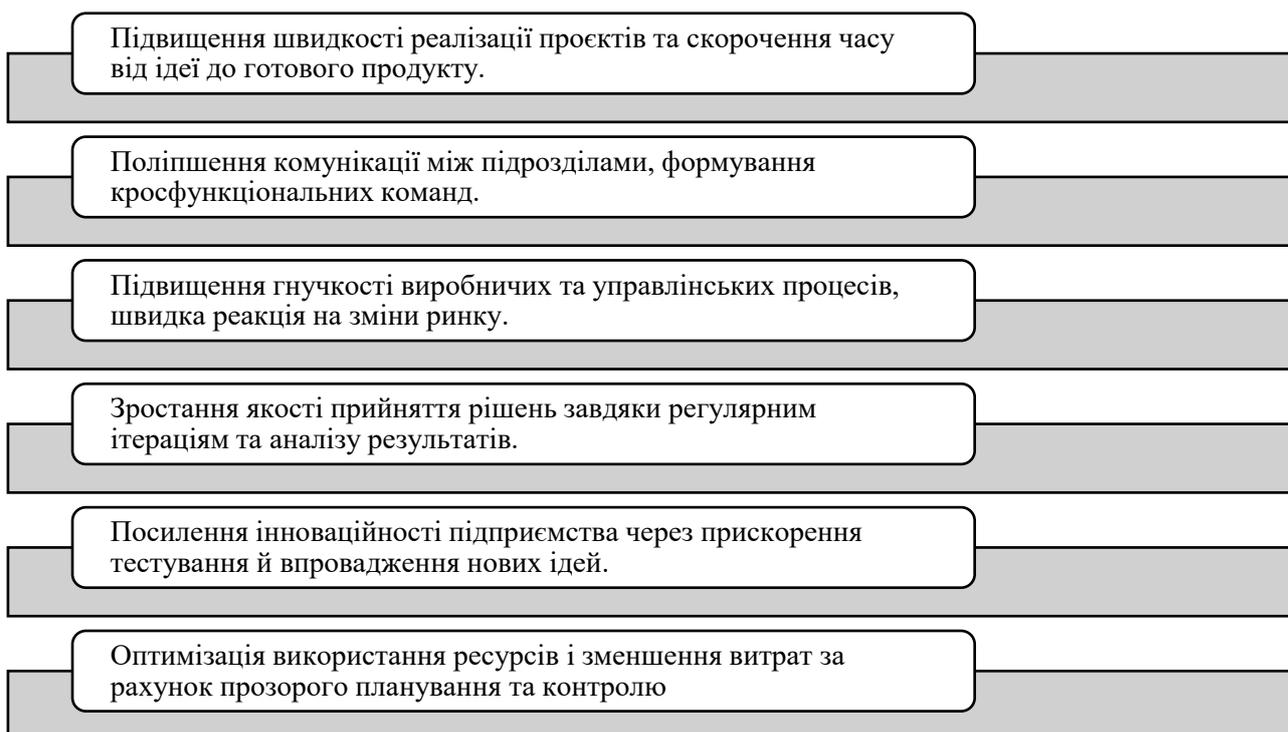


Рис. 3.5. Цілі впровадження Agile в діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Визначені стратегічні цілі свідчать про те, що впровадження Agile-підходу має потенціал не просто покращити окремі показники, а здійснити фундаментальну трансформацію операційної моделі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Перехід до гнучкого управління виходить за межі суто проектного

менеджменту і стає основою для формування нової корпоративної культури, де центральне місце займають швидкість прийняття рішень, прозорість процесів та орієнтація на кінцевого споживача.

Для забезпечення ефективного впровадження Agile-підходу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» критично важливим є етап формування чіткої та збалансованої структури Agile-команди. У рамках цієї моделі кожен учасник має володіти не тільки визначеними ролями, але й необхідними компетенціями, що створює основу для високої продуктивності та самоорганізації колективу. Саме така згуртована і цілеспрямована команда стає ключовим рушієм, який забезпечує швидку реалізацію проєктів та оперативне реагування на постійні зміни споживчого попиту, мінімізуючи часові затримки. Чіткий розподіл функціональних обов'язків гарантує ефективну взаємодію між раніше роз'єднаними підрозділами. Такий підхід дозволить суттєво оптимізувати робочі процеси, уникнувши дублювання завдань та прискоривши інноваційний розвиток підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Структура Agile-команди ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Роль у команді	Основні функції	Необхідні компетенції
Product Owner (Власник продукту)	Формує бачення продукту, визначає пріоритети, ухвалює рішення щодо функціоналу	Стратегічне мислення, знання ринку, аналітичні навички, комунікації
Scrum Master	Забезпечує дотримання Agile-процесів, усуває перешкоди, координує роботу	Лідерство, знання Agile, Scrum, фасилітація, управління конфліктами
Development Team (Команда розробки, виконавці)	Виконує завдання проєкту: розробка, тестування, аналіз, впровадження	Професійні навички відповідних напрямів, командна робота, самоорганізація
Аналітик	Збирає вимоги, проводить аналіз даних, готує технічні завдання	Аналітичні здібності, системне мислення, знання процесів підприємства
Маркетолог, бренд-менеджер	Досліджує ринок, оцінює потреби споживачів, тестує продукт	Маркетингові компетенції, креативність, дослідження ринку
Технолог, спеціаліст виробництва	Оцінює технічну реалістичність і вплив змін на виробництво	Знання технологій виробництва, оптимізація процесів, контроль якості

QA, контролер якості	Тестує продукт, гарантує відповідність стандартам, мінімізує ризики	Уважність до деталей, знання стандартів якості, технічні навички
----------------------	---	--

Ефективна реалізація інноваційних проєктів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» безпосередньо залежить від запровадження чітко визначених ключових ролей в Agile-команді. Структура охоплює весь спектр необхідних функцій: від стратегічного управління продуктом, яке покладається на Product Owner'a, до забезпечення оптимального перебігу робочих процесів під координацією Scrum Master'a, тоді як безпосереднє виконання завдань лягає на плечі команди розробки, технологів та аналітиків. Визначені таким чином компетенції демонструють набір навичок, необхідних кожному учаснику для досягнення синергії, забезпечення швидких результатів та якісного впровадження інновацій. У кінцевому підсумку, ця інтегрована структура дозволяє забезпечити максимальну прозорість усіх процесів, суттєво підвищити продуктивність праці та сприяє формуванню високовідповідальної, самоорганізованої команди, готової до нових викликів.

Ефективність функціонування Agile-команди на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» прямо залежить від чіткого розподілу функціональних обов'язків та визначення зон відповідальності між усіма її учасниками. Кожна роль виконує специфічні завдання, що в сукупності забезпечує необхідну узгодженість процесів, високу швидкість ухвалення рішень та якісну реалізацію інноваційних проєктів.

Ключовою фігурою, що формує стратегічне бачення продукту та визначає бізнес-цілі й пріоритети, є Product Owner, тож ця роль передбачає постійну взаємодію з керівництвом, аналіз ринкових тенденцій та формування беклогу (backlog) проєкту, ухвалюючи рішення щодо стратегічно важливих напрямів розвитку з метою забезпечення максимальної цінності кінцевих результатів. Паралельно з цим, Scrum Master виступає в ролі фасилітатора та координатора, який контролює дотримання Agile-принципів, організовує роботу команди, оперативно усуває всілякі перешкоди та сприяє ефективній внутрішній

комунікації. Scrum Master є гарантом того, що команда працює продуктивно, самостійно та дотримується встановлених правил взаємодії.

Безпосередня реалізація всіх завдань проєкту покладається на команду розробки або виконавців, яка є міжфункціональною і об'єднує технологів, IT-фахівців, виробничих працівників та спеціалістів з якості, тож саме вони відповідають за аналіз технічних можливостей, створення інноваційних рішень, їх тестування та впровадження безпосередньо у виробничий процес, а від їхньої злагодженої роботи залежить кінцевий результат та швидкість реалізації проєкту.

У складі команди також працює аналітик, який відповідає за збір даних, опрацювання детальних вимог, дослідження ринку та моделювання внутрішніх процесів, формуючи технічні завдання та допомагаючи команді краще зрозуміти бізнес-потреби. Маркетолог або бренд-менеджер, у свою чергу, фокусується на визначенні потреб споживачів та аналізі ринкових тенденцій, забезпечуючи відповідність розроблених рішень очікуванням цільової аудиторії.

Важливою є і роль технолога чи спеціаліста виробництва, який адаптує інновації до реальних технічних можливостей підприємства, контролює відповідність стандартам та аналізує вплив нових рішень на існуючі виробничі лінії. Якість кінцевого продукту гарантує QA або контролер якості, який стежить за відповідністю результатів проєкту встановленим стандартам, проводить тестування та мінімізує ризики. Саме узгоджена, синергічна взаємодія всіх цих спеціалізованих ролей формує гнучку, самоорганізовану команду, яка здатна швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та ефективно впроваджувати інновації на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Ефективність функціонування Agile-команди на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» безпосередньо залежить від наявності чітко визначених та структурованих робочих процесів, які є фундаментальними для забезпечення необхідної ритмічності роботи, підвищення прозорості діяльності, швидкого реагування на ринкові зміни та досягнення високої якості кінцевих результатів. Саме тому для підприємства етап визначення ключових операційних процесів є необхідною передумовою для формування дієвої та стійкої моделі управління

інноваційними проектами. Впровадження цих внутрішніх механізмів гарантує не лише узгоджену й ефективну взаємодію між усіма учасниками команди, але й забезпечує послідовне досягнення поставлених цілей, підтримуючи належний контроль над якістю та строками реалізації завдань, що в кінцевому підсумку підвищує передбачуваність та успішність усіх ініціатив.

Ключовими процесами, що будуть забезпечувати цю необхідну ритмічність та прозорість роботи Agile-команди на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», є низка послідовних подій (events), які структурують весь інноваційний цикл (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Ключові процеси роботи Agile-команди ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Процес	Сутність процесу	Результат виконання
Формування backlog продукту	Збір і систематизація вимог, визначення пріоритетних завдань	Стратегічно сформований перелік робіт
Спринт-планування	Вибір завдань на спринт, розподіл ролей і ресурсів	Чіткий план роботи на спринт
Щоденні стендапи	Короткі наради для обговорення прогресу та перешкод	Вчасне усунення проблем, синхронізація команди
Реалізація завдань спринту	Виконання технічних, аналітичних та виробничих робіт	Готові елементи продукту
Тестування та перевірка якості	Перевірка відповідності результатів вимогам і стандартам	Якісний, перевірений функціонал
Спринт-рев'ю (огляд спринту)	Демонстрація результатів стейкхолдерам	Затвердження або коригування результатів
Ретроспектива спринту	Аналіз роботи команди, виявлення проблем і шляхів покращення	Поліпшення процесів та підвищення ефективності

Повний цикл роботи Agile-команди, починаючи від формування беклогу продукту й закінчуючи ретроспективою, є цілісною системою, де кожен процес відіграє важливу роль у забезпеченні гнучкості та ефективності роботи. Важливим етапом є формування backlog, який дозволяє визначити пріоритети та стратегічні напрями розвитку проекту. Під час спринт-планування команда конкретизує завдання та необхідні ресурси, що забезпечує високий рівень організованості та чіткість дій на період ітерації.

У процесі виконання завдань щоденні стендапи (Daily Scrum) створюють необхідну прозорість прогресу та сприяють оперативному усуненню будь-яких

бар'єрів чи перешкод. Основний етап – це безпосередня реалізація завдань спринту, під час якої створюється інкремент продукту або його функціональна частина. Після цього відбувається етап тестування, який гарантує якість та відповідність результатів внутрішнім і зовнішнім стандартам підприємства.

На етапі спринт-рев'ю досягнуті результати презентуються ключовим стейкхолдерам, що забезпечує постійний і вчасний зворотний зв'язок від зацікавлених сторін. Завершальним же етапом циклу є ретроспектива, яка має вирішальне значення для самоаналізу команди, допомагає удосконалити внутрішні процеси та системно підвищувати продуктивність команди в майбутніх спринтах.

Інтеграція Agile у виробничу й управлінську діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є необхідним кроком для того, щоб підвищити гнучкість, швидкість прийняття рішень та ефективність інноваційних процесів. Agile дозволяє сформувати культуру постійного вдосконалення, що є важливою умовою для сталого розвитку та конкурентоспроможності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Напрями інтеграції Agile у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Сфера діяльності	Сутність інтеграції Agile	Очікувані результати
Виробництво	Короткі цикли планування, оперативні коригування, тестування нових технологічних рішень	Зниження простоїв, підвищення продуктивності, швидше впровадження інновацій
Управління	Кросфункціональні команди, регулярні стендапи, прозорість процесів	Підвищення швидкості рішень, краща координація підрозділів
Маркетинг	Швидке тестування продуктів, робота з фідбеком споживачів	Оперативний запуск нових продуктів, підвищення ринкової конкурентності
Якість	Постійне покращення, інкрементальні перевірки результатів	Зниження кількості браку, стабільна якість продукції
HR та навчання	Оцінка компетенцій, розвиток гнучких навичок, участь у Scrum-командах	Зростання мотивації, покращення взаємодії персоналу

Інтеграція Agile-підходів має потенціал охопити весь спектр ключових напрямів діяльності сучасного підприємства починаючи з оптимізації

безпосередніх виробничих процесів та поширюючись на модернізацію управління персоналом. Застосування цих гнучких методів дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не просто створити зрозумілі та високоефективні процеси, а й допоможе в забезпеченні надійного механізму для швидкого впровадження необхідних змін у відповідь на динамічні виклики зовнішнього середовища.

Для того, що успішно реалізувати Agile-проект, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно чітко спланувати етапи його впровадження та визначити ресурси, які можуть бути потрібними для функціонування команди (табл.3.5). Планування забезпечує послідовність і контроль усіх процесів, а ресурсне забезпечення гарантує можливість повноцінного виконання завдань, тож такий підхід дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснити мінімізацію ризиків, підвищити ефективність і отримати максимальний ефект від впровадження Agile.

Таблиця 3.5

План впровадження Agile

Етап впровадження	Зміст робіт	Необхідні ресурси
1. Підготовчий етап	Аналіз процесів, формування цілей, вибір команди	Час керівництва, аналітичні дані, консультації
2. Навчання команди	Тренінги з Agile, Scrum, ролей та інструментів	Тренери, навчальні матеріали, бюджет на навчання
3. Створення Agile-команди	Визначення ролей, розподіл обов'язків	Персонал, HR-ресурси
4. Планування першого спринту	Формування backlog, визначення завдань	Інформаційні системи, дані про процеси
5. Реалізація та моніторинг	Проведення спринтів, стендапи, рев'ю	Робочий час команди, доступ до виробничих даних
6. Оцінка ефективності	Аналіз результатів, коригування процесів	Аналітичні інструменти, звітність
7. Масштабування Agile	Поширення практик на інші підрозділи	Додаткові команди, навчання, технічна підтримка

Впровадження Agile-проекту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є комплексним системним процесом, що передбачає трансформацію підходів до прийняття рішень та управління інноваціями. Шлях впровадження передбачає охоплення ключові етапів, які включають підготовчий аналізу, навчання персоналу та практичне формування команд з плануванням перших ітерацій.

Реалізація завдань відбувається циклічно, з постійним моніторингом, тестуванням та збором зворотного зв'язку, що ілюструє безперервну адаптацію. Завершальні етапи зосереджені на оцінці ефективності та подальшому масштабуванні підходу на інші підрозділи, формуючи культуру постійного розвитку. Такий цілісний план по впровадженню Agile у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечує підприємству підвищення гнучкості, швидкості ухвалення рішень та підсилює його конкурентоспроможність на ринку.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінювання ефективності інноваційних проєктів є важливою складовою управління інноваційною діяльністю, оскільки дозволяє визначити доцільність упровадження нововведень, їхні економічні та організаційні переваги, а також можливі ризики. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» це особливо актуально, адже реалізація інноваційних заходів, таких як впровадження Agile-команди, потребує суттєвих інвестицій часу, ресурсів і системних змін у структурі підприємства.

У сучасній практиці існує кілька ключових методичних підходів до оцінювання ефективності інноваційних проєктів, які ми маємо розглядати комплексно (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційних проєктів

Методичний підхід	Сутність оцінювання	Що дозволяє визначити
Фінансово-економічний підхід (NPV, IRR, ROI, період окупності)	Аналіз витрат і доходів, оцінка майбутніх грошових потоків і фінансової вигоди	Економічну доцільність та фінансову віддачу інновацій
Порівняльний підхід	Порівняння результатів діяльності «до» та «після» впровадження	Фактичний вплив заходів на ефективність
Інноваційний підхід	Оцінювання новизни, технічної складності, рівня інтелектуальних активів	Технологічний ефект і ступінь інноваційності проєкту
Організаційний підхід	Аналіз впливу на структуру, комунікації, швидкість ухвалення рішень	Покращення управління та взаємодії

Ресурсний підхід	Визначення оптимальності використання трудових, фінансових і технологічних ресурсів	Ефективність розподілу та економію ресурсів
Маркетинговий підхід	Дослідження впливу інновацій на попит, частку ринку, задоволеність клієнтів	Ринкові результати, розвиток бренду
Ризик-орієнтований підхід	Оцінка можливих загроз, нестабільності, ймовірності недосягнення цілей	Рівень ризиків та необхідність їх мінімізації

Кожен із методичних підходів дає змогу оцінити інновації з окремого ракурсу: фінансового, організаційного, технологічного, ринкового або ресурсного. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» особливо важливо поєднувати економічні методи із організаційно-інноваційними, так як впровадження Agile-команди передбачає не лише фінансову вигоду, а й суттєве вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення гнучкості та швидкості ухвалення рішень.

Оцінювання ефективності запропонованих інноваційних заходів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає використання чітко сформованих критеріїв і показників, які дозволять всебічно визначити результативність запропонованих змін. Критерії повинні охоплювати різні аспекти діяльності, такі як: фінансові, організаційні, виробничі та інноваційні, так як реалізація Agile-підходу впливає на підприємство системно, змінюючи як управлінські процеси, так і операційну діяльність (рис.3.6).

Фінансова ефективність	ROI, NPV, період окупності, рентабельність операцій
Виробнича ефективність	Продуктивність, рівень браку, час операційних циклів
Організаційна ефективність	Швидкість ухвалення рішень, рівень координації, час погодження завдань
Інноваційна активність	Кількість нововведень, швидкість реалізації інновацій, частка нової продукції
Маркетингова ефективність	Зростання частки ринку, рівень задоволеності клієнтів, впізнаваність бренду
Соціальна ефективність	Мотивація персоналу, залученість, рівень конфліктів
Ризик-орієнтована ефективність	Імовірність збоїв, рівень ризиків, стабільність процесів

Рис. 3.6. Критерії оцінки ефективності інноваційних заходів

Визначені критерії та показники ефективності дозволяють комплексно підійти до оцінки впливу впроваджених інновацій на діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Критерії охоплюють усі ключові напрями, тому завдяки цьому можна не лише виміряти фактичні результати впровадження Agile-підходу, а й забезпечити обґрунтованість подальших рішень щодо розвитку інноваційної діяльності.

Оцінювання економічного ефекту від упровадження Agile-команди на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ґрунтується на фінансових результатах підприємства за 2024 рік, де чистий дохід становив 745683 тис. грн, операційні витрати – 184765 тис. грн, а чистий прибуток склав 58953 тис. грн. Для оцінки ефекту використано три сценарії: песимістичний, базовий та оптимістичний, які передбачають різний рівень впливу Agile на діяльність підприємства.

У межах розрахунків застосовано стандартні економічні формули, тож збільшення доходу визначається як добуток фактичного доходу на відсоток його зростання, а економія витрат визначається як частка від зменшення операційних витрат, а сукупний річний ефект обчислюється як сума цих двох попередніх показників. Чистий ефект першого року отримується шляхом віднімання інвестиційних витрат на впровадження Agile-команди від загального річного ефекту. Додатково розраховано ROI та період окупності, що дозволяє оцінити інвестиційну привабливість проєкту (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок економічного ефекту від упровадження Agile-команди

Сценарій	Приріст доходу, тис. грн	Економія витрат, тис. грн	Загальний річний ефект, тис. грн	Інвестиції у впровадження, тис. грн	Чистий економічний ефект, тис. грн	ROI, %	Період окупності, роки
Песимістичний	7456,83	3695,30	11152,13	8000	3 152,13	39,4	0,72
Базовий	22370,49	9238,25	31608,74	5000	26 608,74	532,2	0,16
Оптимістичний	44740,98	18476,50	63217,48	4000	59 217,48	1480,4	0,06

Витрати на впровадження Agile-команди в діяльності на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» залежать від сценарію реалізації проєкту, тож це може бути 8 млн. грн., 5 млн. грн. або ж 4 млн. грн, ці витрати включають: підготовчий аналіз, навчання персоналу, формування команди, інформаційні системи для управління

та ресурси на перші спринти. Навіть за найвищих інвестицій (8 млн. грн.) проект залишається економічно вигідним, оскільки очікуваний чистий ефект у першому році перевищує витрати.

Результати проведених розрахунків свідчать про високу економічну доцільність упровадження Agile-команди на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», так як усі три сценарії демонструють позитивний фінансовий результат уже в перший рік після реалізації проекту, що підтверджує здатність Agile-методології забезпечити суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства.

Спочатку розглянемо песимістичний сценарій, який показує, що навіть за мінімального впливу на ключові показники діяльності підприємство отримує приріст доходу та економію витрат, які у сукупності формують річний ефект понад 11 млн. грн. і забезпечують окупність проекту менш ніж за рік.

Базовий сценарій демонструє значно вищий рівень ефективності, в цьому варіанті показник річного економічного ефекту складає понад 31 млн. грн., що в результаті формує чистий прибуток у понад 26,6 млн. грн. уже в перший рік роботи команди. Високий ROI у 532% підтверджує винятково високу віддачу від інвестицій у створення Agile-команди на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Оптимістичний сценарій вже показує максимальний потенціал змін, тож тут отриманий річний ефект є понад 63 млн. грн., а чистий ефект майже досягає позначки в 60 млн. грн., а це прямо вказує на те, що за умов повної реалізації принципів Agile ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може досягти значного зростання продуктивності, суттєвого скорочення операційних витрат та прискорення розроблення нових продуктів.

Проведені розрахунки підтверджують, що створення Agile-команди є не лише організаційно доцільним, а й економічно вигідним кроком. Впровадження гнучких методів управління забезпечує підприємству підвищення фінансових результатів, зменшення операційних витрат, прискорення виробничих і управлінських процесів та зростання загального рівня конкурентоспроможності, що дозволяє розглядати Agile не просто як інструмент оптимізації, а як

стратегічний механізм інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у середньо- та довгостроковій перспективі.

Впровадження Agile-команди в щоденну роботу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має прямий і вимірюваний вплив на фінансові результати підприємства, що обумовлюється забезпеченням прискорення інноваційних процесів, але також тут важливу роль відіграє і оптимізацію витрат, що загалом призводить до збільшення доходів. На основі проведеного фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності підприємства, можна стверджувати, що Agile-підхід створює суттєві передумови для зростання прибутку.

Нині запуск нового продукту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» займає в середньому 6-7 місяців, протягом яких передбачається процес погодження рецептур та тестування і в подальшому виробничу адаптацію. Agile-команда дозволить скоротити цей період до 3 місяців, що майже вдвічі допоможе скоротити це процес запуску, тобто новий сорт пива може вийти на ринок на 3-4 місяці раніше та принести додатковий дохід. Один новий сорт напою у середньому генерує 15-18 млн. грн. виручки на рік, тому ранній запуск може забезпечити плюс 4-5 млн грн доходу.

Розглянемо також питання з виробничим браком, так як через нестабільні параметри технологічного процесу у 2023-2024 рр. на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» частка браку становила близько 2,1 %. Новостворена Agile-команда технологів та контролерів якості зможе знизити цей показник до 1,3%, тобто також майже вдвічі. Так в розрізі загального виробництва обсягом в 1010000 тис. грн це дає значну економію:

$$2,1\% - 1,3\% = 0,8\% \text{ (економія } \approx 8,08 \text{ млн. грн. на рік.)}$$

Оптимізація витрат на енергоносії сьогодні є актуальним питанням для більшості виробничих підприємств України і ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» також відноситься до їх числа, тож завдяки швидкому тестуванню та впровадженню енергоощадних технологій Agile-команда може забезпечити зменшення

енергоспоживання на 5 % у межах виробничих ліній. За річних витрат на енергоносії приблизно 32 млн. грн., економія складе:

$$32 \text{ млн. грн.} \times 0,05 = 1,6 \text{ млн. грн.}$$

Показник продуктивності праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зріс до 3740,74 тис. грн. на працівника у 2024 р., але завдяки Agile та усуненню дублювання функцій можливе додаткове зростання на 6-8 %, що дає наступний ефект:

$3740,74 \times 0,07 \approx 261$ тис. грн. додаткової продуктивності на одного працівника.

За 270 працівників це становить близько 70,5 млн. грн. потенційного приросту обсягу виробництва.

Операційні витрати на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2024 році становили 184765 тис. грн., але Agile здатний їх скоротити щонайменше на 3-5 % за рахунок оптимізації процесів, куди можна віднести: зменшення простоїв, прискорення погоджень, а також кращий контроль за ресурсами. Скорочення операційних витрат має наступний економічний ефект:

$$184765 \times 0,04 \approx 7,39 \text{ млн. грн. економії.}$$

Наступним етапом доцільно узагальнити вплив створення Agile-команди на фінансові результати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 3.8):

Таблиця 3.8

Вплив створення Agile-команди на фінансові результати

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Напрямок впливу	Механізм дії Agile-команди	Конкретний приклад для ПрАТ «Полтавпиво»	Фінансовий результат, тис. грн
Прискорення запуску нових продуктів	Спринти, тестування, робота маркетингу та технологів	Скорочення запуску нового сорту пива з 6 до 3 місяців	4500 (ранній вихід на ринок)
Оптимізація виробничих процесів	Аналіз "вузьких місць", швидкі коригування	Зниження браку з 2,1% до 1,3%	8080
Скорочення витрат на енергоносії	Тестування енергоощадних рішень	Оптимізація витрати електроенергії на 5%	1600

Підвищення продуктивності праці	Узгоджена робота підрозділів, усунення простоїв	+7% до продуктивності праці	70500
Скорочення операційних витрат	Менше нарад, швидкі рішення, оптимізовані процеси	Зменшення витрат на 4%	7390
Підвищення точності планування та якості управління	Регулярні огляди, ретроспективи, прогнозування	Зменшення втрат від помилок на 0,5% від операційних витрат	924
Сукупний економічний ефект за перший рік	Синергія технологічних та організаційних інновацій	Підсумок усіх заходів	≈ 92994

Створення Agile-команди зможе забезпечити ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» конкретне та вимірване покращення фінансових результатів, а саме:

понад 90 млн. грн. можливого річного ефекту,
 зростання продуктивності та прибутку,
 зменшення витрат і прискорення нововведень.

Упровадження інновацій, зокрема створення Agile-команди на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», забезпечує відчутний організаційний та технологічний ефект, який надає змогу покращити керованість підприємства та результативність виробництва. Організаційний ефект проявляється в тому, що гнучкий підхід скорочує час ухвалення управлінських рішень: процеси, які раніше тривали кілька тижнів, тепер реалізуються за кілька днів, що значно підвищує швидкість реакції на зміни ринку та зменшує внутрішні простої. Завдяки постійному зворотному зв'язку та прозорості робочих процесів покращується координація між підрозділами, зменшується дублювання функцій і підвищується продуктивність праці на 6-8 %. Також важливо звернути увагу на те, що зростає залученість персоналу, а це позитивно впливає на мотивацію та якість виконання завдань.

Технологічний ефект полягає у вдосконаленні виробничих процесів, через те, що Agile-команда прискорює тестування технологічних рішень та дає змогу швидко вносити коригування, а це знижує рівень виробничого браку приблизно з 2,1% до 1,2-1,3%, забезпечуючи підприємству економію в розмірі 7-8 млн. грн.

на рік. Оптимізація роботи обладнання дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» скоротити енергоспоживання на 4-5 %, а технологічний цикл виробництва стає коротшим завдяки кращому моніторингу та зменшенню простоїв. Оптимізація сприяє збільшенню обсягу виробництва на 3-4 % без додаткових інвестицій і допомагає покращити фондівдачу. Швидше тестування нових рецептур забезпечить можливість випускати нові сорти пива у два рази швидше, ніж раніше, що сприяє збільшенню доходів і зміцненню ринкових позицій.

Висновки до розділу 3

У ході дослідження було проаналізовано можливість підвищення інноваційної активності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» шляхом створення agile-команди, відповідно сформовано наступні висновки:

1. Стратегічні напрями підвищення інноваційної активності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формують цілісне бачення розвитку підприємства на основі модернізації виробництва, цифровізації управлінських процесів та вдосконалення організаційної структури. Запропоновані напрями спрямовані не лише на підвищення продуктивності та зниження витрат, а й на формування довгострокових переваг, які забезпечать стійкий розвиток компанії в умовах зростаючої конкуренції. Реалізація цих інновацій дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» посилити позиції на ринку, розширити можливості для впровадження нових продуктів та забезпечити більш ефективне управління ресурсами.

2. Розробку проекту створення Agile-команди на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає, що в результаті підприємство отримати гнучкий та ефективний інструмент для прискореного впровадження інновацій. Нова організаційна модель із чіткими ролями та налагодженими ітераційними процесами дозволяє команді працювати злагоджено, оперативно реагувати на зміни попиту та самостійно вирішувати поточні завдання. Впровадження Agile-

команди не є якоюсь простою зміною методів управління, а виступає як закладення основ для сучасної інноваційної культури, яка значно посилює конкурентні позиції компанії на ринку.

3. Оцінка ефективності запропонованих інноваційних заходів для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» підтверджує їхню високу результативність, так сукупний економічний ефект від зниження браку, оптимізації енергоспоживання, підвищення продуктивності праці та скорочення операційних витрат становить близько 93 млн. грн. на рік, що суттєво перевищує витрати на впровадження. Зменшення браку дає підприємству близько 8 млн. грн. економії, оптимізація енерговитрат становить 1,6 млн. грн, а скорочення операційних витрат – понад 7 млн. грн. щорічно. Додаткові доходи забезпечує й прискорення розробки нових продуктів, що приносить 4-5 млн грн на кожний новий сорт пива.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему: «Підвищення інноваційної активності підприємства шляхом створення agile-команди» дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Інноваційна активність є фундаментальним показником конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку, вона відображає здатність організації генерувати, впроваджувати та комерціалізувати нові ідеї, продукти, процеси чи бізнес-моделі. Ключовими способами впливу на інноваційну активність є формування відповідної організаційної культури, що підтримує ризик та експерименти, стратегічне лідерство, яке визначає інновації як пріоритет, ефективне управління ресурсами: фінансовими, людськими, технологічними та налагоджені процеси генерації ідей та їхньої реалізації. Для підвищення інноваційності критично важливим є постійний зворотний зв'язок із ринком та клієнтами, що дозволяє спрямовувати інноваційну діяльність на вирішення реальних потреб і проблем.

2. Суть методології Agile полягає в тому, щоб зробити процес роботи над проектом максимально людським, гнучким та орієнтованим на реальний результат. Замість жорсткого планування на місяці вперед, Agile пропонує рухатися невеликими, впевненими кроками, постійно спілкуючись із клієнтом та командою. Це філософія, яка ставить на перше місце людей та їхню взаємодію, а не суворі процеси, вона цінує працюючий продукт більше, ніж тони документації, і вітає зміни, а не бореться з ними. На практиці це втілюється через популярні інструменти, такі як Scrum та Kanban. Agile – це про довіру команді, відкритість до нового та здатність швидко адаптуватися до мінливого світу, що робить його незамінним інструментом для сучасного інноваційного бізнесу.

3. Agile-команди відкривають значні перспективи для посилення інноваційної активності підприємства завдяки своїй самоорганізації, міжфункціональності та здатності швидко перетворювати ідеї на працюючий продукт. Впровадження Agile також стикається і з ключовими бар'єрами,

зокрема культурним опором, що включає: відсутність довіри, страх втрати контролю, браком досвіду та кваліфікованих кадрів, а також структурними обмеженнями, такими як існуюча ієрархія та бюрократія. Перспективи розвитку Agile-підходу в українських підприємствах включають розширення його застосування за межі ІТ-сектору, а саме в маркетингу, HR, виробництві, публічному управлінні та використанні його потенціалу для підвищення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу в умовах глобальних викликів, за умови цілеспрямованої роботи над подоланням існуючих бар'єрів.

4. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показує, що підприємство має цілісну, ієрархічно вибудовану систему управління, де виробничі, фінансові та збутові процеси взаємодіють доволі злагоджено. Об'єкт управління представлений комплексом виробничо-технологічних, економічних і комерційних процесів, що визначають стабільність діяльності підприємства. Суб'єкт управління формують керівні структури та відповідальні посадові особи, які забезпечують планування, координацію та контроль за реалізацією стратегічних і тактичних цілей. Узгодженість між об'єктом і суб'єктом управління створює умови для підвищення ефективності виробництва, адаптивності підприємства до змін ринку та подальшого розвитку.

5. Зростання обсягів реалізації та капіталу свідчить про правильний стратегічний курс розвитку підприємства. Тенденції зниження прибутковості вказують на необхідність посилення контролю за витратами, удосконалення цінової політики та впровадження енергоощадних технологій, які дозволять відновити високі рівні рентабельності. у 2022-2024 рр. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характеризується абсолютною платоспроможністю та високою ліквідністю. Підприємство має стабільний фінансовий стан, вчасно виконує свої зобов'язання і володіє значним потенціалом для розвитку без залучення додаткових зовнішніх ресурсів. У 2022-2024 рр. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характеризується абсолютною фінансовою стійкістю, високим рівнем автономії та незалежності від зовнішніх позик. Зростання власних і довгострокових джерел фінансування при стабільному рівні запасів свідчить про ефективне управління

активами та пасивами, а також про здатність підприємства підтримувати стабільний розвиток без ризику втрати платоспроможності. Підприємство має потужну фінансову базу, яка забезпечує можливість своєчасно виконувати зобов'язання, фінансувати інновації та утримувати лідерські позиції на ринку пивоварної продукції.

6. У 2024 році ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» активно інвестувало у виробничу модернізацію, оновлення обладнання та маркетингові заходи, що призвело до короткострокового збільшення витрат, але потенційно створює основу для подальшого зростання прибутковості у майбутніх періодах. Таким чином, падіння чистого прибутку можна розглядати не як негативну тенденцію, а як тимчасовий наслідок розширення та розвитку виробничої бази.

7. Стратегічні напрями підвищення інноваційної активності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечують основу для модернізації виробництва, цифровізації управління та підвищення гнучкості організації. Запровадження технологічних та організаційних інновацій дозволить підприємству зменшити витрати, підвищити якість продукції, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

8. Для впровадження гнучких методів управління для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», визначено чіткі цілі трансформації, які передбачають підвищення адаптивності та прискорення інновацій. Створено структуровану Agile-команду з розподіленими функціями та відповідальністю (Product Owner, Scrum Master, команда виконавців). Встановлено ключові робочі процеси, що забезпечують ритмічність, прозорість та постійне вдосконалення. Інтеграція Agile в діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має охоплювати всі сфери діяльності, від виробництва до управління. Реалізація поетапного плану та забезпечення ресурсами дозволила сформувати самоорганізовану, інноваційну бізнес-модель, яка готова до нових викликів мінливого ринку.

9. Оцінка ефективності запропонованих інноваційних заходів показує, що їх упровадження на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є як економічно доцільним, так

і стратегічно важливим для подальшого розвитку підприємства. Комплексний аналіз свідчить, що застосування Agile-підходу та модернізація виробничих процесів забезпечують суттєве зниження витрат, зростання продуктивності та покращення якості продукції. Розраховані показники демонструють значний економічний ефект: зменшення браку, оптимізація енерговитрат і підвищення продуктивності праці формують вагомий приріст чистого прибутку, а прискорення процесу запуску нових продуктів дозволяє підприємству збільшити виручку та укріпити конкурентні позиції на ринку. Отримані результати підтверджують, що інноваційні організаційні та технологічні рішення забезпечують позитивний фінансовий ефект уже в короткостроковій перспективі, а їх системне застосування створює основу для довгострокового зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>. (дата звернення: 09.10.2025)
2. Анопа А., Ілляшенко С. Особливості ведення інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-85>
3. Бліхар В., та ін. Institutionalisation of innovative activity of enterprises in the system of strengthening economic security of business entities in the context of globalisation of the processes of post-war economic recovery of Ukraine on the basis of innovative development. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. № 5(58). P. 460-469.
4. Боковець В., Пілявоз Т. Моделі та механізми взаємодії інтелектуального капіталу й інноваційної активності підприємств. *РОЗВИТОК МІСТА*. 2025. № 2 (06). С. 186-193.
5. Бурлуцька С. В., Шморгун Б. В. Вдосконалення методики управління проектами в харчовій промисловості на основі підходів Agile. *Time description of economic reforms*. 2025. № 2. С. 122-132.
6. Вівчар О., Кос Т. Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116). С. 115-119.
7. Волоха А. О. Управління адаптивністю мікрокоманд в умовах високої динаміки іт-проектів. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 24. С. 230-240.
8. Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Нікітенко, В. О. Концепції та моделі сучасного менеджменту: науково-методичний посібник для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 202 с.
9. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Мар'єнко В. Ю. Становлення і розвиток цифрового менеджменту на підприємстві. *Science and society: trends of*

interaction: collective monograph/Compiled by V. Shpak. С.49-67.

10. Гавловська Н., Власюк І., Шелепало В. Управління проєктами на основі методології Agile. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 257-261.

11. Гетьман О. О., Гулько О. С., Калиновський А. О. Економічна доцільність упровадження гнучких методологій управління у великих цифрових програмах. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/725/721> (дата звернення: 14.10.2025).

12. Глєбова А. Team management by a modern manager: from models to practice. *Економіка і регіон/Economics and region*. 2025. № 3 (98). С.136-146.

13. Гнатенко І. Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. *Економічний дискурс*. 2021. № 1-2. С. 111-121.

14. Головань О. О. та ін. Глокальні товарні стратегії ТНК у системі менеджменту міжнародного бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 74(1). С. 132-140.

15. Завитій О.. Роль фінансової діагностики в діяльності підприємства. *Інститут бухгалтерського обліку: контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2021. № 1-2. С. 33-41.

16. Іванова В.В. Інноваційна активність як основа інтенсивного розвитку підприємств. *Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем* : колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В.; Київ. 2024. С. 40-47. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9dbfe9c0-576b48f1-bbe8-ae82427841a2/content> (дата звернення: 09.10.2025).

17. Ігнатко М. І. Управління інноваційним розвитком агросектору в умовах цифрової економіки через призму Agile-підходів. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2024. № 3 (99). С. 5-9.

18. Кара Н. І., Зинич Л. В. Особливості інноваційного менеджменту в діяльності міжнародних компаній. *Менеджмент та підприємництво в Україні:*

етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. № 2.6. С. 40-46.

19. Кім О. О., Козлова В. В. Перспективи застосування методології Agile менеджменту в управлінні IT-проектами. *Соціальна економіка*. 2019. № 58. С. 95-99.

20. Кіндрат О. В., Дутка Г. І. Agile-методи для ефективної та продуктивної імплементації IT-продукту. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. 28. С. 149-157.

21. Кобилуох О., Гірна О. Сучасні тренди та перспективи розвитку ринку пива в Україні. *Академічні візії*. 2023. № 24. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/672/602> (дата звернення: 10. 11.2025).

22. Коротаєва О. В. Інноваційна активність промислових підприємств: сучасний стан та напрями підвищення. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (242/2). С. 80-90. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24-2._topic_Olha-Korotaieva-80-90.pdf (дата звернення: 08.10.2025)

23. Косар Н. С., Савченко Ю. Т., Кузьо Н. Є. Підвищення іміджу виробників пива в системі управління їх маркетинговою діяльністю. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 98-103.

24. Кравченко М. О., Малишевська А. О. Особливості створення AGILE-команд для підвищення інноваційної активності промислових підприємств України. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2020. С. 176-177.

25. Краузе О. І., Синькевич Н. І., Юрик Н. Є. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 86.1. С. 14-24.

26. Лихолат С.М. Аналіз реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності в практичній діяльності підприємств. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2022. № 34. С. 238-245.

27. Новіченко Л. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2021. № 298.5 (2). С. 254-259.

28. Перерва П., Балан О., Лега О. Дослідження складових системи менеджменту «розумного підприємства»: стратегія мінімальної собівартості та пакетного ціноутворення. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*. 2023. № 6. С. 127-131.
29. Пілявоз Т. М., Глущенко Л. Д. Методичний підхід до оцінювання результатів інноваційного розвитку підприємства на базі інтегрального показника рівня інноваційного розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/42.pdf. (дата звернення: 10.10.2025)
30. Пономаренко, Л. М. Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика: монографія / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець, Н. М. Внукова та ін. ; за заг. ред. В. С. Пономаренка. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 429 с.
31. Ровенська В. В., Латишева О. В., Смирнова І. І. Інструментарій забезпечення процедури реалізації проєктів підвищення операційної ефективності на підприємствах промислового комплексу України. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 3 (08). С. 45-51.
32. Савченко М., Сторожук О. Концепція інноваційної активності в системі стратегічного менеджменту діяльності підприємств електроенергетики. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. № 320 (4). С. 40-48.
33. Семак Б. Б., Басій Н. Ф., Вовчанська О. М. Маркетинговий менеджмент торговельних підприємств: актуальні проблеми та особливості. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 68. С. 11-19.
34. Семенова К. Д. Аналіз фінансового стану підприємств України та тенденцій розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 5-6. С. 77-82.
35. Синькевич Н. І., Краузе О. І. Економічний аналіз: перспективи розвитку в умовах діджиталізації економіки. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2023. № 81.2. С. 7-15.

36. Собко О., Крисоватий І. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 84-97.
37. Сулим В., Селіщев Є. Теоретичні засади впровадження гнучких методів управління проектами в іт-галузі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-154> (дата звернення: 14. 10.2025).
38. Танклевська Н. С., Мірошниченко В. О. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*, 2024. № 3. С. 249-255.
39. Тарасюк Г. М., Чагайда А. О., Прилипко О. І. Аналіз споживчого сприйняття та основних економічних аспектів ринку безалкогольного пива. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1 (111). С. 26-33.
40. Ткаченко П. В. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 19. С. 40-45.
41. Химич І. Г., Кужда Т. І., Юрик Н. Є. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. *Фаховий електронний науково-практичний журнал «Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління»*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-01> (дата звернення: 30. 10.2025).
42. Чайкіна А.О. Індустрія 4.0: особливості цифрової трансформації України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. № 32 (71). № 3. С. 24-31.
43. Чайкіна А.О., Устенко О.С. Європейський досвід впровадження SMART-підходу на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 42. С. 211-216.
44. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Савчук, Н. Малащенко, А. Стасюк. Києво-Могилянська академія. 2011. 242 с.
45. Ядуха С., та ін. Управління проектною діяльністю підприємства на засадах Agile-менеджменту та сучасних інформаційних технологій. *Development Service Industry Management*. 2023. С. 95-100.

46. Ястремська О. О. Використання підприємством AGILE методології в стратегуванні в умовах економіки вражень. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35979> (дата звернення: 12. 10.2025).
47. Amajuoyi P., Lucky B. B., Kudirat B. A. Agile methodologies: Adapting product management to rapidly changing market conditions. *GSC Advanced Research and Reviews*. 2024. № 19 (2). P. 249-267.
48. Anifa M., et al. (Systematic Review of Literature on Agile Approach. *NMIMS Management Review*, 2024. № 32(2). P. 84-105. URL: <https://doi.org/10.1177/09711023241272294> (дата звернення: 13.10.2025).
49. Beck K. Manifesto for Agile Software Development. *Agile Manifesto*. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/ua/manifesto.html> (дата звернення: 13.10.2025)
50. Boronos V. G., et al. Strategic orientation of innovative activity regulation: Ukraine and EU integration process. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2020. № 1 (32). P. 307-318.
51. Glossary: Innovation activity. *Eurostat*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Innovation_activityexplained/index.php/Glossary:Innovation_activity (дата звернення: 08.10.2025).
52. Innovation profiles of enterprises – results. *Eurostat*. URL: <https://surl.lt/sapljj> (дата звернення: 08.10.2025).
53. More than half of EU businesses are innovation-active. *Eurostat*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241129-1> (дата звернення: 12. 10.2025).
54. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. *Organisation for Economic Co-operation and Development*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html (дата звернення: 11.10.2025).
55. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi, H. Embracing Agile: How to Master the Bigger, Faster, Better Way to Work. *Harvard Business Review*. 2016. № 94(4). P. 40-50.

56. Shtunyk V. V., Dziamulych M. I. Popularity of management methodologies in global and Ukrainian companies: current state and trends. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Управління та фінанси*. 2023. № 7 (1). С. 140-152. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/apr/30064/vse4-142-154.pdf> (дата звернення: 13.10.2025)
57. Steegh R., Van De Voorde K., Paauwe J. Understanding how agile teams reach effectiveness: A systematic literature review to take stock and look forward. *Human Resource Management Review*. 2025. № 35 (1). URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101056>. (дата звернення: 13.10.2025)
58. Syhyda L., et al. Investigating the Role of Innovation in Inclusive and Sustainable Development in Ukraine and South Korea. *Sustainability*. 2023. № 15 (14). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/14/11195> (дата звернення: 08.10.2025).
59. Temitope A. O. Agile and organizational culture: Fostering agile values and mindset. *International Journal of Science and Research Archive*. 2022. № 7(2). P. 672-681. URL: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2022.7.2.0265> (дата звернення: 13.10.2025)
60. Tshabalala M.M., Marnewick C. Agile as an enabler towards innovation-based organisational transformations. *South African Journal of Information Management* 2021. № 23(1). URL: <https://doi.org/10.4102/sajim.v23i1.1309> (дата звернення: 13.10.2025)
61. Weichbroth P. A case study on implementing agile techniques and practices: Rationale, benefits, barriers and business implications for hardware development. *Applied Sciences*. 2022. № 12 (17). URL: <https://doi.org/10.3390/app12178457> (дата звернення: 12. 10.2025)

ДОДАТКИ