

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

**Кваліфікаційна робота**  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
на тему: «Організація стратегічного планування інноваційного розвитку  
підприємства»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Степаненко Валерія Вячеславівна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н. Христенко О. В. \_\_\_\_\_

Полтава – 2021

## АНОТАЦІЯ

Степаненко В. В. Організація стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». – Полтава, 2021.

Робота присвячена вивченню сутності, значення та мети стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства; дослідженню процесу його організації; ознайомленні з сучасними моделями стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства; аналізу об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та його господарсько-фінансової діяльності; дослідженню існуючого процесу організації стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та характеристиці напрямів вдосконалення інноваційної стратегії; ознайомленню з програмно-методичними засадами удосконалення процесу формування стратегій інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Ключові слова: інновації, інноваційний розвиток, підприємство, стратегічне планування, стратегія, управління.

## SUMMARY

Stepanenko V. V. Organization of strategic planning of innovative development of the enterprise – qualifying bachelor's thesis on the rights of the manuscript. –National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic. – Poltava, 2021.

The work is devoted to the study of the essence, meaning and purpose of strategic planning of innovative development of the enterprise; study of the process of its organization; acquaintance with modern models of strategic planning of innovative development of the enterprise; analysis of the object and subject of the management system of PrJSC «Firma «Poltavpivo» and its economic and financial activities; research of the existing process of organization of strategic planning of innovative development of PrJSC «Firma «Poltavpivo» and characteristics of directions of improvement of innovation strategy; acquaintance with program-methodical bases of improvement of process of formation of strategies of innovative development of PrJSC «Firma «Poltavpivo».

Key words: innovation, innovative development, enterprise, strategic planning, strategy, management.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1 Сутність, мета та значення стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства.....	9
1.2 Процес організації стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства.....	15
1.3 Сучасні моделі організації стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» .....	37
2.1 Аналіз суб'єкта і об'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	37
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» .....	51
2.3 Аналіз існуючого процесу організації стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	57
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» .....	65
3.1 Заходи щодо удосконалення процесу організації стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» .....	65
3.2 Програмно-методичні засади удосконалення процесу формування стратегій інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» .....	74

	5
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ .....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	87
ДОДАТКИ .....	93

## ВСТУП

Інноваційна діяльність в сучасному ринковому середовищі становить основу ефективності та стабільності економічного зростання підприємства. Інноваційний потенціал підприємства наразі один з пріоритетних стратегічних критеріїв у системі ефективного та результативного функціонування.

Організація стратегічного планування інноваційного розвитку, що забезпечить можливість гнучких змін потенціалу та розвитку є найважливішим завданням для підприємства. Стратегічне планування формує довгострокові цілі підприємства та оцінює зовнішні фактори, які не залежать від його діяльності. Таким чином, саме організація стратегічного планування інноваційного розвитку визначає успіх підприємства, гарантує його стабільність. Сучасним підприємствам, що розвиваються, в нестабільних умовах зовнішнього середовища, необхідний попередній аналіз діяльності самого підприємства та можливість передбачати зміни ринкових умов, оскільки це є неодмінною умовою для подальшої розробки послідовності дій при постановці цілей і їх реалізації.

Актуальність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що досягнення лідируючих ринкових позицій в сучасних умовах практично неможливе без модернізації та удосконалення виробничого процесу. Саме тому організація стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства є провідним чинником успіху.

Безліч науковців займалися змістовним обґрунтуванням необхідності застосування стратегічного підходу до планування інноваційного розвитку підприємства. Значний внесок у контексті стратегічного управління інноваційним розвитком, представлені в працях таких учених, як І. Ансофф, В. Пономаренко, О. Пушкар, О. Тридід, В. Герасимчук та ін [43].

Мета кваліфікаційної роботи – узагальнення та систематизація теоретичних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо

вдосконалення процесу організації стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Дана мета зумовила постановку наступних завдань:

дослідити сутність, мету та значення стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства;

охарактеризувати процес організації стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства;

розглянути сучасні моделі організації стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства;

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

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

проаналізувати існуючий процес організації стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

розробити заходи щодо удосконалення процесу організації стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

запропонувати програмно-методичні засади удосконалення процесу формування стратегій інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Об'єктом роботи є процес організації стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти організації стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці українських і закордонних фахівців в галузі менеджменту, законодавчі та нормативні документи, статистичні та фінансові дані ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

В ході дослідження використовувалися такі методи: теоретичного узагальнення; аналізу та синтезу; порівняльного аналізу; статистичного і техніко-економічного аналізу; графічний; спостереження тощо.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Степаненко В.В. Організація стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства. Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 14 червня 2021 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка. 2021. С. 70-71.

Робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 92 сторінок, містить 17 таблиць, 21 рисуноків, список літературних джерел – 58 найменувань, 3 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність, мета та значення стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства

В сучасному світі інноваційна діяльність становить фундамент ефективності та стабільності економічного зростання підприємства. Особливого значення нині набувають питання з вирішення проблем, пов'язаних з інноваційним розвитком економіки, усунення застарілих методів керування, вдосконалення структурних та організаційних відносин, тощо. Попри усвідомлення кардинальних змін світової економіки у визначенні напрямків прогресу, в Україні зрушення стратегічного прориву та переходу держави на інноваційний шлях малопомітні [42].

Особливої уваги в наш час потребує спроможність підприємств здійснювати стратегічне планування інноваційного розвитку з можливістю не лише отримати прибуток, а й протистояти чинникам впливу зовнішнього середовища.

Враховуючи множинність характеристик підприємств, існують різноманітні підходи до визначення стратегії планування подальшої діяльності. Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, зокрема це обізнаність ринку, в якому діє підприємство, його ринкова позиція, формування цілей, завдань та методів досягнення бажаних результатів[15].

Оскільки стратегічні кроки підприємств базуються на нововведеннях, то можна вважати, що вони мають інноваційний характер. Стратегія, що передбачає інноваційний розвиток забезпечує стабільність темпів зростання надалі та ґрунтується на використанні науково-технічних досягнень в будь-якій сфері [25].

Стратегічне планування є відносно самостійною підсистемою інноваційного менеджменту та охоплює комплекс характерних правил, потоків, засобів, правил, що спрямовані на розробку та реалізацію планів. Формування стратегічного плану відбувається спираючись на підсумки досягнення попередніх ступенів інноваційного менеджменту [43].

Планування як процес визначає сукупність дій та рішень в конкретній послідовності досягнення цілей з огляду на потужності та можливості використання ресурсів найбільш раціонально, як окремим підрозділом підприємства, так і організацією в цілому. Таким чином, даний процес вимагає узгодження дій окремих структурних підрозділів, враховуючи весь технологічний ланцюг [50].

Процес стратегічного планування істотно відрізняється від інших видів планування, що стосуються управління. Його головна відмінність – вектор спрямування, оскільки базується на прийнятті управлінських рішень, порівнюючи стан, що існує з майбутнім, на відміну від традиційного планування, де зв'язок спирається на теперішній стан з минулим. Таким чином, стратегічне планування – це планування на перспективу, з урахуванням найбільш радикальних можливостей змін.

Загалом стратегічне планування вирішує наступні питання: «Що робити?», «Хто буде робити?», «Коли це слід робити?», «Які методи досягнення цілей слід використати?» [10].

Завдання стратегічного планування інноваційного розвитку – це специфічні заходи, реалізація яких керується інноваційною діяльністю і забезпечує конкурентну перевагу в перспективі [50].

Мета стратегічного планування інноваційного розвитку – формування упорядкованості заходів, щодо ефективної діяльності підприємства з міцними конкурентними позиціями на ринку.

Реалізація мети можлива за умови дотримання ключових принципів стратегічного планування:

встановлення цілей та їх реалізація – усі завдання та шляхи їх реалізації, визначені наперед. Їх спрямування безпосередньо стосується формування і досягнення цілей. Дотримання цього принципу підтверджує ефективність плану;

багатоваріативність, альтернативність, селективність – принцип ґрунтується на реакції відносно змін середовища через перехід на визначені завчасно альтернативні варіанти;

системність, комплексність, глобальність, збалансованість – спрямованість стратегії на висвітленні всіх аспектів моніторингу, зв'язки між ними, зосередження на зміні ситуації всередині та за межами компанії, складова планування, що формує систему рішень;

послідовність, наступність – зміни стратегії повинні здійснюватись згідно конкретного регламенту, враховуючи особливості результатів;

безперервність – процес діяльності підприємства, що забезпечує уникнення перешкод, які можуть повернути організацію на початкові позиції;

наукове і методичне обґрунтування – застосування загальнонаукових і методичних підходів допомагає створювати конкретні проекти відповідно до зовнішніх та внутрішніх параметрів середовища;

досяжність і реалістичність – стратегічні плани враховують експлуатаційні характеристики об'єкта та можливість досягнення певних параметрів для розробленого матеріалу;

динамічність, гнучкість, реакція на ситуацію – прийняття до уваги властивостей часу та їх зміни в процесі діяльності;

ефективність, соціальна орієнтованість – реалізація плану з можливим перевищенням передбачених показників та участь у вирішенні проблем виробничого та соціального характеру;

кількісна та якісна визначеність – формування ключових орієнтирів, зважаючи на сутність завдань, що необхідно виконати;

довгостроковість заходів – зосередження уваги на вирішенні проблем довгострокової перспективи [52].

Таким чином, дотримуючись зазначених принципів підприємство підвищує свої конкурентні позиції, якнайшвидше досягає цілі, підносить інноваційну діяльність, забезпечує прийняття рішень на всіх стадіях циклу, здійснює контроль та координує ефективність отриманих результатів.

Планування стратегії інноваційного розвитку передбачає зміни в процесі діяльності, зокрема вирішення проблем, що пов'язані з удосконаленням системи управління, підвищенням кваліфікації працівників, запровадженням нових технологій, розвитком маркетингу, розширенням каналів збуту, зміною асортименту продукції, розширенням номенклатури товару або повною переорієнтацією виробництва [17].

Організація процесу стратегічного планування та його управління зводиться до створення умов, необхідних для реалізації задумів, що забезпечують розвиток підприємства.

Розвиток підприємств – це процес, який зосереджується на майбутньому, враховуючи динаміку змін зовнішнього середовища та вчасно усуває поточні причини недотримання умов [54].

Велика кількість закордонних підприємств звертається до стратегії інноваційного розвитку в разі криз та безнадійних ситуацій. Саме стратегічне планування допомагає змінити підприємство та удосконалити його. Основні передумови для переходу підприємства до стратегічного планування інноваційного розвитку наступні:

- посилення інноваційних потужностей;
- продуктивність та пришвидшення процесу опанування змін;
- необхідність інтеграції напрямів діяльності;
- посилення конкурентних переваг, створення або підтримка лідируючих позицій;
- потреба інформування умов зовнішнього середовища;
- потреба гнучкої системи керівництва;

налагодження зв'язків з досвідченими організаціями вітчизняного та інтернаціонального бізнесу;

потреба висококваліфікованих кадрів;

розвиток практичних науково обґрунтованих напрямів досягнення цілей [24].

Стратегічне планування інноваційного розвитку підприємства – це напрям діяльності вищих керівних посад підприємства, основна функція – встановлення цілей за пріоритетними позиціями, здійснення заходів, спрямованих на підвищення конкурентних переваг. Даний процес забезпечує ефективний розвиток системи шляхом включення інновацій та їх адаптації в умовах змін середовища. Більш точну характеристику властивостей стратегічного планування інноваційного розвитку наведено на рис. 1.1 [48].



Рисунок 1.1 – Стратегічне планування інноваційного розвитку підприємства

**Примітка.** Узагальнено автором [40]

Отже, стратегічне планування інноваційного розвитку – необхідна умова для підприємств, що шукають вихід зі складних ситуацій або прагнуть зайняти бажану конкурентну позицію на ринку. Процес полягає у виявленні і формуванні комплексу цілей, завдань і напрямів, що формують уяву про бажаний стан підприємства в перспективі.

Як і будь-який вид планування процес стратегічного планування інноваційного розвитку характеризується рядом переваг та недоліків. До сильних сторін варто віднести:

- можливість оцінювати діяльність, порівнюючи динаміку досягнення стратегії в ході впровадження інновацій;

- посилення зв'язків і комунікацій вищого керівництва з працівниками низового та середнього рівнів;

- учасники інноваційного процесу залучаються до вивчення інформації стосовно прогресивних зрушень організації;

- мотивація учасників інноваційної діяльності;

- взаємне вирішення проблем сприяє об'єднанню колективу в стресових ситуаціях;

- забезпечення можливості формування плану на тривалий період, з прогнозом припустимих ризиків і перспектив;

- узгодження дій за умови виникнення бар'єрів в ході реалізації плану;

- потребує чіткості формування інноваційних завдань і цілей окремих підрозділів та організації в цілому;

- стратегічне планування заохочує мислити перспективно;

- координує управління на різних щаблях організаційної структури;

- змога регулювати ризики через зниження його впливу або уникнення.

При плануванні інноваційного розвитку слід враховувати і недоліки:

- стратегічне планування характеризує підприємство в майбутньому без деталізації результатів;

досить часто стратегічні рішення керівництва не мають достатнього інформаційного підкріплення стосовно нововведень, що може призвести до переоцінки результатів;

інноваційний розвиток, як правило, потребує значних витрат часу, фінансів та інших ресурсів тощо.

Слід відмітити, що стратегія інноваційного розвитку належить до функціональних стратегій. Тобто вона є частиною загальної стратегії підприємства. Варто зазначити, що деякі підприємства характеризують стратегію інноваційного розвитку, як головний критерій досягнення успіху в сучасних умовах. В будь-якому випадку вона не має суперечити стратегії бізнесу, а повинна орієнтуватися на досягнення принципів в інноваційній сфері [49].

Отже, ринкові відносини підприємств в сучасному світі дають можливість самостійно господарювати та планувати свою діяльність таким чином аби не лише отримати прибуток, а й досягти високих позицій завдяки розумно сформованій стратегії, що буде характеризуватися унікальністю та ефективністю. Світовий досвід підтверджує, що вибір стратегії та розстановка пріоритетів виводить основні орієнтири, як основу планування. Таким чином, планування інноваційного розвитку підприємства – це запорука успішної діяльності, економічного росту та фінансової стабільності. Наступним кроком даного дослідження є характеристика процесу організації стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства.

## 1.2 Процес організації стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства

Умови, що нині склалися в ринковому середовищі, вимагають від підприємств гнучкості та всеобізнаності. Нове покоління підприємців володіє унікальними знаннями, що були недоступними кілька років тому. В умовах нестабільного зовнішнього середовища найбільшого успіху досягає той, хто

спроможний майстерно адаптувати своє господарство до змін та виділитися серед конкурентів. Саме тому, центральну позицію в системі стратегічного планування посідає інноваційний розвиток підприємства [16].

Оскільки стратегія інноваційного розвитку відмінна від інших стратегій своєю новизною, то відповідно організація процесу планування ускладнюється реакцією середовища, починаючи від схвалення країни і завершуючи сприйняттям кінцевого споживача.

Формуючи стратегію підприємство надає перевагу програмі, що стане найбільш дієвою при реалізації завдань. Планування стратегії інноваційного розвитку є інструментом досягнення цілей, що відрізняється власною новизною. Процес створення плану є незамкненою системою, діяльність якої потребує періодичного моніторингу стану зовнішнього середовища та швидким реагуванням на його зміни. Підсумки аналізу визначають підстави і розмах відхилення, що дає можливість завчасно виявляти зміни та відреагувати на них продумано. Таким чином, планування інноваційного розвитку – досить складний процес, який можна поділити на фази [17].

У першій фазі відбувається фінансове планування. Воно лімітується залежно від річного бюджету і ґрунтується на положеннях вищого керівництва.

У другій фазі фінансове планування поєднується з довгостроковим плануванням сфер господарювання підприємства. Найчастіше це відбувається на підставах результатів діяльності попередніх періодів. Така схема підходить не для всіх підприємств, оскільки часто досить важко спрогнозувати майбутнє, виходячи лише з фінансових підсумків.

Наступна фаза передбачає зосередження уваги на чинниках зовнішнього середовища інноваційного характеру. В результаті підприємство приймає для своєї діяльності альтернативну стратегію [22].

Остання фаза передбачає управління стратегічним рішенням. Підприємство намагається не тільки зберегти, а й посилити позиції на ринку.

Саме тому, більшість успішних компанії міжнародного ринку обирає стратегію інноваційного розвитку. Процес планування стратегії можна зобразити наступним чином (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Процес стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства

**Примітка.** Узагальнено автором [45]

Аналізуючи схему процесу планування бачимо, що фундаментальним етапом планування є формування місії, згідно якої керівництво визначає мету. Щоб виконати заплановані цілі та завдання потрібно сформулювати наперед стратегію, проаналізувавши завчасно фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. На основі такого аналізу та узгодження його з можливостями підприємства відбувається вибір стратегії, що є заключним процесом планування. Далі відбувається реалізація плану та оцінювання її дієвості. При виявленні слабкої ланки приймаються відповідні рішення стосовно виправлення та покращення ситуації. Особливостями даної моделі планування є:

можливість контролювати зміни зовнішнього середовища окремо від внутрішнього;

процес постановки цілей враховує місію та стратегічні цілі;

головний напрям розвитку підприємства полягає в інноваційній стратегії, що затверджується у вигляді плану;

реалізація плану контролюється відразу за кількома напрямками [20].

Процес стратегічного планування інноваційного розвитку дозволяє вирішувати ряд завдань, зокрема це «в чому буде полягати унікальність стратегії?», «як розподілити ресурси?», «які заходи здійснити для швидкої адаптації інновацій?», «як забезпечити ефективну діяльність підприємства в процесі створення інноваційного плану?» [10].

Для стратегії інноваційного розвитку підприємства характерна наявність системи заходів, націленої на посилення конкурентних позицій та виправлення найбільших недоліків. Так, як усі дії мають інноваційний напрям, то планування базується на впровадженні нововведень у будь-яку сферу.

Зміст стратегії інноваційного розвитку включає базові дії всередині організації та відносно зовнішнього середовища, а також наявні можливості підвищення потенціалу підприємства. Основою створення стратегії є рішення керівництва, що продумують кожен крок просування, враховуючи інтелектуальний, інформаційний, ресурсний потенціал та зміни середовища [9].

До стратегій інноваційного розвитку підприємства можна віднести наступні:

дії, спрямовані на отримання нового продукту або технології;

використання нових методів виробництва, управління чи реклами;

використання нових ресурсів;

застосування нових підходів виробництва [38].

За результатами теоретичних та практичних досліджень стратегії інноваційного розвитку сприяють успішному та ефективному розвитку при

цьому вимагають вирішення ряду проблем в управлінні організацією. Завдяки стратегії інноваційного розвитку підприємства прискорюють розвиток, виходять на лідируючі позиції та створюють фундамент визнання підприємства на ринку [44].

Важливим фактором розробки інноваційної стратегії є інфраструктура. Оскільки реалізація стратегічного плану безпосередньо залежить від наявності висококваліфікованого керівництва та відповідного персоналу, наявності достатньої кількості необхідних ресурсів та ефективного управління. Зобразимо складові інфраструктурного забезпечення у вигляді схеми (рис. 1.3).

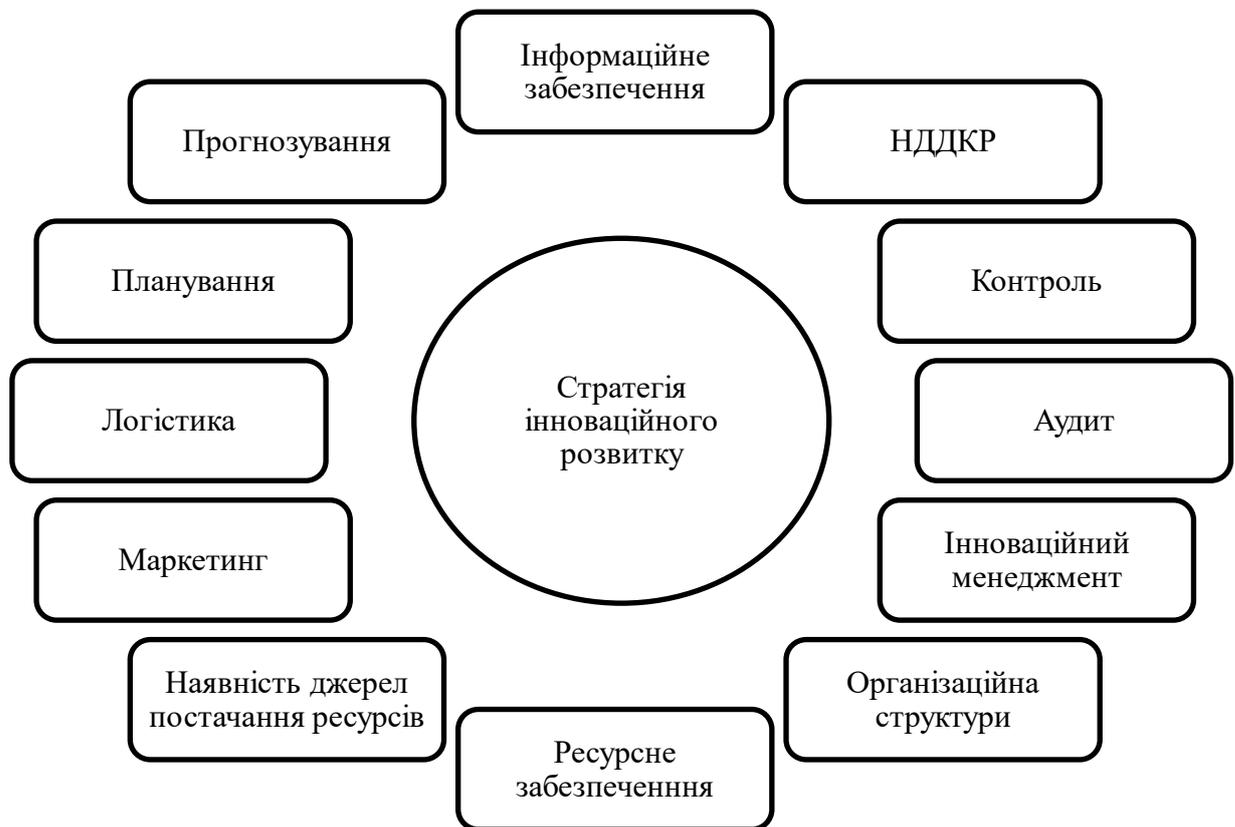


Рисунок 1.3 – Інфраструктурне забезпечення стратегії інноваційного розвитку підприємства

**Примітка.** Узагальнено автором [59]

Для підприємств, що обирають певний тип стратегії інноваційного розвитку, важливим питанням залишається вдале поєднання поставлених цілей з достатнім ресурсним забезпеченням. Тому, розглянемо як ці чинники впливають на процес планування стратегії, враховуючи, що цілі інноваційного розвитку формуються внаслідок загальних цілей, а ресурсне забезпечення відображає інноваційний потенціал (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Процес взаємодії цілей та ресурсного забезпечення при плануванні стратегії інноваційного розвитку підприємства

**Примітка.** Узагальнено автором [37]

Формулювання стратегії передбачає процес аналізу та виявлення особливостей ринкової стратегії, які коригуються та відображаються у формі різних стратегічних планів та проектів.

Як частина загальної стратегічної мети, ціль інновації є бажаним результатом діяльності підприємства. Ця інновація впроваджується в конкретний час з лімітованим обсягом ресурсів. Мета нововведення – розвиток підприємства від окремих, малозначних складових до радикальних змін діяльності [7].

Таким чином, процес постановки цілей інноваційного розвитку має здійснюватись з розумінням та оцінкою можливостей, що забезпечить виконання плану стратегії. В такому випадку поступове розмежування етапів стратегічного плану дозволяє реалізовувати подібні інновації одночасно і планувати залежні нововведення. Інноваційні цілі розподіляються між різними етапами стратегії та допомагають розвивати підприємство, шляхом розвитку окремих підрозділів та їх поєднання (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 – Характеристика цілей інноваційного розвитку підприємства на різних етапах

№	Етап	Характеристика
1	Соціально-психологічний	Передбачає пошук нових методів стимулювання працівників до пошуку рішень покращення ситуації. Результат – готовність сприймати інновації
2	Організаційно-управлінський	Запроваджуються нові методи поліпшення організації та управління, вдосконалюється взаємодія підрозділів. Результат – вдосконалення орг. Структури
3	Маркетинговий	Розширюються напрями діяльності підприємства, пошуки нових сегментів, розвиток клієнтської бази, пришвидшення просування товару. Результат – вихід на нові ринки збуту
4	Економічний	Удосконалюється фінансова система, пошуки методів зниження витрат та ефективного використання інвестицій, раціональний розподіл коштів. Результат – ефективне управління фінансами
5	Виробничий	Пошуки нових ресурсів для виробництва, розширення джерел постачання, підвищення потужностей виробництва, удосконалення структури виробництва. Результат – оновлення організації виробництва
6	Науково-технічний	Застосування нових технологій або удосконалення діючих, використання НДДКР Результат – створення нового виду продукту

**Примітка.** Узагальнено автором [14]

Така послідовність етапів включає усі елементи діяльності підприємства, стосовно створення та впровадження інноваційної стратегії відносно сформованих цілей, персоналу, ринку та середовища в цілому [23].

Важливою складовою стратегії інноваційного розвитку є політика підприємства.

Інноваційна політика підприємства (ІПП) – це форма стратегічного управління, що визначає мету та умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, що найбільш повно використовують наявний виробничий потенціал і спрямовані на забезпечення його конкурентоспроможності [34].

Формування політики підприємства спирається на потреби ринку, потенціал та ресурсне забезпечення підприємства. Даний процес характеризується стратегічним напрямом підприємства, безперервністю діяльності, способом планування, залежністю від ринку, ресурсного потенціалу та зв'язком з науково-технічним прогресом. Політика підприємства має враховувати напрям інновацій та координувати реалізацію плану залежно від ринкових умов. Інноваційні процеси в межах стратегії повинні забезпечувати ефективність аби створити оптимальну політику інноваційного розвитку [36].

Наступний крок передбачає аналіз ринку, формування системи стимулів розробки інновацій, пошук джерел інвестування наукових розробок, підтримка фінансового стану, поліпшення рівня цін [47].

Таким чином, інноваційна політика підприємства охоплює науку, маркетинг, організаційну структуру та культуру підприємства і базується на принципах комплексності, планомірності та ринковості.

Стратегія інноваційного розвитку підприємства представлена широким спектром різноманітності. Відмінними рисами є їх функціональне спрямування. При виборі стратегії необхідно враховувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, мету, цілі та бажаний результат.

Обираючи стратегію менеджер має враховувати наскільки така стратегія буде відповідати очікуванням споживачів та які ризики можуть

вплинути на реалізацію. Підприємства керуються принципами інноваційної діяльності, що характеризують різні аспекти і застосовуються в наступних випадках:

для оцінювання ефективності діяльності в поточний період або на перспективу;

для виявлення відносин підрозділів підприємства;

для виявлення відносин підприємства із чинниками зовнішнього середовища, при схваленні нововведень;

для конкретизації конкурентних переваг підприємства;

для оперативної діяльності [19].

При плануванні стратегії інноваційного розвитку варто враховувати наступні особливості: зворотній зв'язок, точність інформації, напрями розвитку, шляхи досягнення максимального ефекту реалізації інновацій.

Також важливим етапом планування стратегії є врахування змін середовища, що можуть раптово виникнути. Прикладом таких змін є: рівень попиту, технічні та технологічні зміни, поява конкурентів чи інновацій, що радикально змінюють ситуацію. Важливими чинником постає і реакція споживача на нововведення, та стан країни (політична, екологічна, економічна ситуація). Тому план стратегії має передбачати вихід зі складних ситуацій та прогнозувати зміни орієнтирів в разі ризикованості [46].

Отже, процес планування стратегії інноваційного розвитку починається з визначення загальної мети та завдань, за допомогою яких можна досягти бажаного результату. Реальність поставлених завдань залежить від ринкових умов, потенціалу підприємства та здатності швидко реагувати на непередбачувані ситуації. Наступним кроком даного дослідження є розгляд сучасних моделей організації стратегічного планування інноваційного розвитку.

### 1.3 Сучасні моделі організації стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства

Вивчаючи питання управління стратегією інноваційного розвитку підприємства необхідно звернути увагу на організаційні деталі інноваційного процесу. При тому, що термін «інновація» тісно пов'язаний з поняттям «інноваційний процес» їх значення мають досить суттєві розбіжності.

Інноваційний процес передбачає комплекс наукових ідей, знань, положень, що в процесі комбінування утворюють інноваційний продукт. Фундаментом даного процесу є створення і оволодіння новації, з моменту початкових досліджень направлених на здобуття нової інформації та визначення способів досягнення результатів [10].

Досліджуючи питання розвитку інноваційних процесів вчені дійшли висновку, що розвиток проходив, починаючи з примітивних ліній і еволюціонував до складних інтерактивних моделей. Існували твердження, що спершу інновації поступово досліджуються, далі переходять у форму винаходу і реалізуються. Інакше кажучи, сукупність основоположних та прикладних знань та їх поєднання з практичним споживанням формують інновацію. Згодом інноваційний процес став розглядатися, як багатофакторна структура, яка підвладна умовам поза досліджуваною сферою, тобто в межах ринкового середовища. Спочатку може здатися, що ці складові характерні для найпростіших моделей такі як маркетинг ринку та, власне, сам ринок. Проте, згідно нових ідей та суджень, взаємозв'язок між ними відбувається за рахунок синергії та зворотного зв'язку, який підвищує активність та ефективність процесу. За рахунок цього збільшується потенціал системи, враховуючи сприятливі умови. Ці умови полягають у науково-технологічному розвитку, розширенню збутової та маркетингової діяльності [11].

Прикладом є створення стимуляторів виробництва у вигляді технологій, прийомів та ідей зміни виробничого процесу, концепцій розвитку

можливостей у напрямку економічної та промислової сфери. Зміна структури попиту, а також створення та реалізація технічних можливостей для виробництва нових товарів та задоволення зростаючого попиту на них є сильним фактором посилення інноваційного процесу [8].

Однак поряд із сприятливими умовами для інновацій та розвитку підприємства існують ризики як у технологічному процесі, так і в ринковому середовищі. Сьогодні підприємство може використовувати свою дослідницьку систему для отримання нових знань, що допоможе долати проблеми на всіх етапах інноваційного процесу. Якщо дослідження в простій лінійній або навіть інтерактивній моделі вважається першим етапом інноваційного процесу, що генерує ідеї для майбутніх розробок, то з іншого боку поняття «інноваційного процесу» переходить у вигляд складної багаторівневої діяльності [31].

Вивчаючи інноваційні процеси, варто враховувати плинність ринкового середовища та складові, які зображують перенесення інновацій у виробництво. Найбільш детально зміст інноваційного процесу за даним підходом визначає модель «ланцюгового зв'язку», що зображує взаємозв'язок загальних функцій (рис. 1.5).

Модель «ланцюгового зв'язку» інноваційного процесу дозволяє виявити та узгодити наступні чинники:

визначення привабливих можливостей за допомогою дослідження ринкового потенціалу для формування стратегії інноваційного продукту;

формування прототипів за рахунок аналізу та проектування;

створення, експлуатація, удосконалення зразків інноваційного продукту, організація процесу виробництва;

визначення системи збуту інноваційного продукту [29].

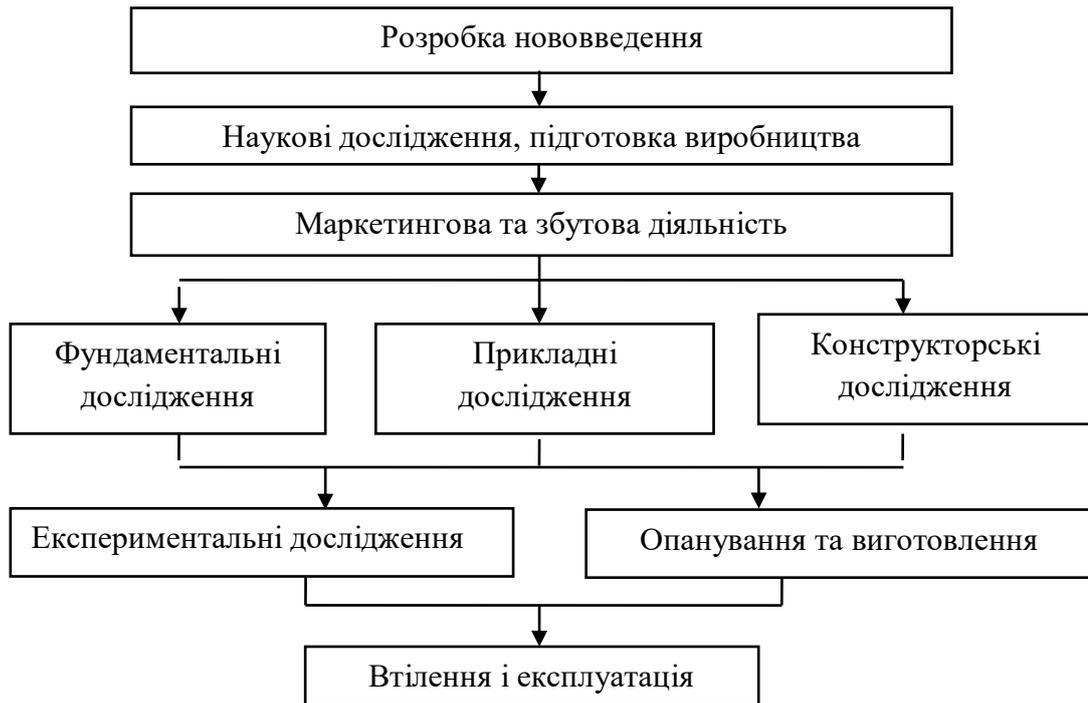


Рисунок 1.5 – Модель «ланцюгового зв'язку» інноваційного процесу

**Примітка.** Узагальнено автором [29,30]

Унікальність моделі «ланцюгового зв'язку» полягає у визначенні інноваційного процесу не лише, як розвиток від моменту формування ідеї до її втілення. На відміну від лінійної моделі, вона прогнозує варіанти появи потреби повернення до попередніх етапів інноваційного процесу, аби побороти труднощі, що заважають реалізувати ідею.

Таким чином, інноваційний процес складається з двох основних складових: розробки інноваційної ідеї та її реалізація. Створення інновацій не завершується після впровадження на ринок, а триває ще деякий час, оскільки в процесі поширення продукт постійно змінюється та вдосконалюється.

Також інноваційний процес можна зобразити за допомогою більш складної моделі – функціональної (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Функціональна модель інноваційного процесу

**Примітка.** Узагальнено автором [29,30]

Порівнюючи ланцюгову та функціональну моделі організації інноваційного процесу варто зазначити, що для обох схем характерні недостача зв'язків між компонентами підрозділів, відсутність зворотного зв'язку та дефіцит спільних елементів.

Практичний досвід вітчизняних та світових підприємств наочно демонструє ефективний та стійкий розвиток господарської діяльності різних сфер діяльності за допомогою ефективного використання інноваційних технологій, винаходів та методів, які підвищують конкурентні переваги на ринку [27].

Підприємства, що використовують інновації концентруються на використанні кардинально нових методів ефективної діяльності.

Щоб втілити план стратегії інноваційного розвитку потрібно забезпечити підприємство:

- креативним, інноваційно-налаштованим керівництвом;
- персоналом високої кваліфікації, з творчим мисленням та оригінальними ідеями;
- обізнаністю ринкового середовища;
- можливістю розподілу ризиків;
- змогою обирати ефективне нововведення;
- здатністю формувати план стратегії;

можливістю організувати реалізацію інновації [6].

Сучасні умови економічних ринкових відносин дають можливість самостійно планувати діяльність та обирати стратегію розвитку. Залежно від умов підприємство, спираючись на загальні принципи, акцентує увагу споживача на сильних сторонах, що є основою планування. Стратегія інноваційного розвитку має декілька видів, залежно від орієнтації нововведення (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Види стратегій залежно від орієнтації інновацій

№	Стратегія	Характеристика
1	Використання дешевого виробництва та збуту	Мінімізація постійних витрат, обсяги виробництва та низька ціна створюють перевагу витрат
2	Ринкова переорієнтація виробництва	Зменшення залежності товар-підприємство завдяки визначенню найбільш ефективного напрямку виробництва. Дана стратегія є найбільш ризикованою та досить коштовною. Реалізація відбувається за рахунок виготовлення інноваційного товару та опанування нового ринку водночас.
3	Зміна орієнтації ринкового сегменту	Орієнтація на окремих споживачів з особливими потребами – запорука успіху стратегії. Досягається завдяки високій якості товару, контролю витрат та цінній політиці.

**Примітка.** Узагальнено автором [13]

Отже, стратегія інноваційного розвитку підприємства може реалізовуватися через різні напрями: зміна напрям збуту, застосування нової технології, реалізація нових видів продукції, зміна виробничої орієнтації чи ринкового сегменту. Вибір інноваційної стратегії базується на взаємозалежній стандартній системі та враховує внутрішні чинники та зовнішні умови.

План стратегії інноваційного розвитку має враховувати можливості та ризики, що можуть виникнути – готовність сприймати нововведення, ефективність, раціональність, вартість, термін реалізації, очікувані результати та «готовність» товару.

Існує велика кількість підходів до організації планування стратегії інноваційного розвитку, а саме:

модель «стратегічної прогалини»;

модель, що враховує переваги ринку;

модель підтримки конкурентоспроможності підприємства;

модель, спрямована на формування позитивного іміджу підприємства;

модель, з урахуванням розмірів підприємства [39].

Розглянемо детальніше кожен з них.

Велика кількість закордонних підприємств застосовують стратегічний план інноваційного розвитку підприємства, як засіб підвищення економічних показників – рентабельності, прибутковості, високого доходу тощо. Завдяки аналізу економічного стану підприємства визначається найнижчий рівень «стратегічної прогалини». Цей рівень показує прогнозований результат, якого можна досягти, спираючись на динаміку минулих періодів. Часто, такий варіант не підходить підприємствам, що бажають гарантувати довгострокову прибутковість. Щоб підтримувати репутацію прибутковості підприємствам необхідне фінансове забезпечення у вигляді власних коштів та інвестицій. На основі встановленого рівня доходів визначається верхній рівень «стратегічної прогалини» [53].

«Стратегічна прогалина» — це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»). Зважаючи на постійні зміни зовнішнього середовища підприємствам необхідно постійно розвиватися.

Модель «стратегічної прогалини» (рис. 1.7) підкреслює узгодженість можливого та досяжного. Область стратегічного рішення може враховувати багато рекомендацій стосовно посилення сильних сторін та зменшення слабких. В такому разі застосовується широкий спектр підходів, щоб довести раціональність інноваційного рішення.



Рисунок 1.7 – Модель «стратегічної прогалини»

**Примітка.** Узагальнено автором [29,30]

Спираючись на принципи даної моделі можна виділити наступні недоліки: процес насичення «прогалини» є досить коштовним та тривалим, при цьому істотна частина розроблених варіантів зостанеться непотрібними. Дієвою така модель буде в умовах відсутності потенціалу розвитку підприємства. Використання кардинально відмінних методів допомагає вирішити питання доцільності подальшої діяльності підприємства або його ліквідації.

Модель стратегічного планування, спрямована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства (рис.1.8).

В умовах ринкової конкуренції сильні та стабільні позиції та змога протистояти суперникам – запорука успішної діяльності. Саме суперництво має стимулювати підприємство розвиватись аби не залишитись непоміченим. Змога конкурувати вимагає керівництво знаходити інноваційні рішення аби вирішувати ряд проблемних питань. Деякі з них стосуються виключно внутрішнього середовища, при цьому вирішуються не підвладно зовнішньому середовищу.

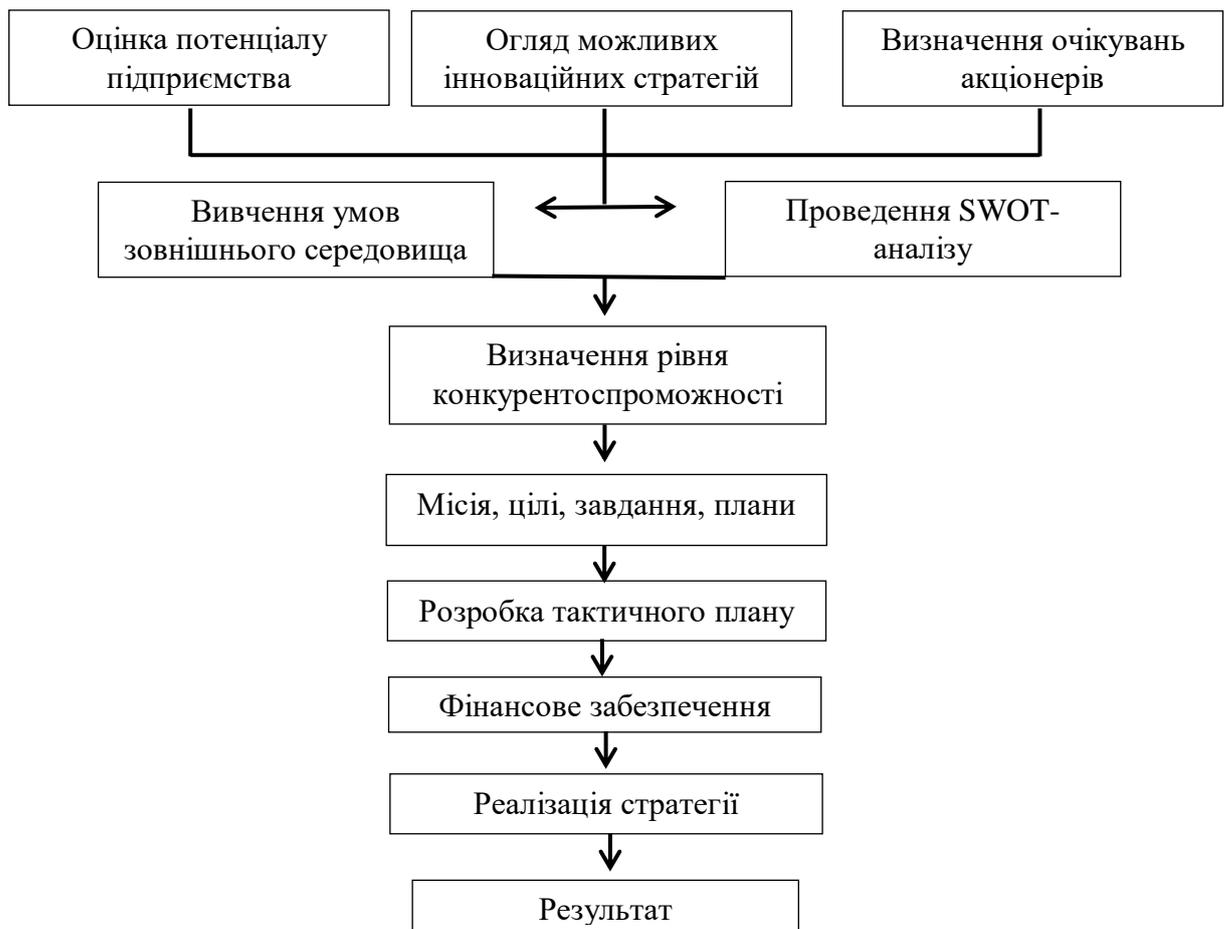


Рисунок 1.8 – Модель стратегічного планування інноваційного розвитку, спрямована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства

**Примітка.** Узагальнено автором [29,30]

Напрямок інноваційних рішень, за таким підходом, потребує здійснення заходів значно більшого обсягу. Найголовніше при плануванні – виявити

вирішальні критерії успіху, здійснити їх ефективну реалізацію та підвищити інноваційний рівень підприємства в цілому. Ефективно застосовувати цю модель, коли конкуренція виходить на світовий рівень і необхідно розвивати міжнародні відносини.

Модель стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства, що ґрунтується на перевагах ринку (рис. 1.9)



Рисунок 1.9 – Модель стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства, що ґрунтується на перевагах ринку

**Примітка.** Узагальнено автором [29,30]

Дана модель застосовується на основі проведення SWOT-аналізу. Велике значення надається інтересам акціонерів, що допомагають створювати умови розвитку підприємства на тривалий період. Розходження поглядів акціонерів на перспективні рішення провокують перешкоди під час створення інноваційного плану та очікувані наслідки реалізації. Таку модель

застосовують рідко, зважаючи на обсяг акцій, кількість акціонерів важко визначити справедливий варіант рішення.

Розглянемо модель стратегічного планування інноваційного розвитку, націлена на підвищення іміджу підприємства (рис.1.10). Розвиток в сучасному ринковому середовищі впливових підприємств посилює привабливість інвесторів, що гарантує довгострокову діяльність. Позитивний імідж привертає увагу надійних партнерів, постійних споживачів та формує гарну репутацію. Деякі підприємства завдяки престижу продовжують свою діяльність навіть без високої прибутковості.

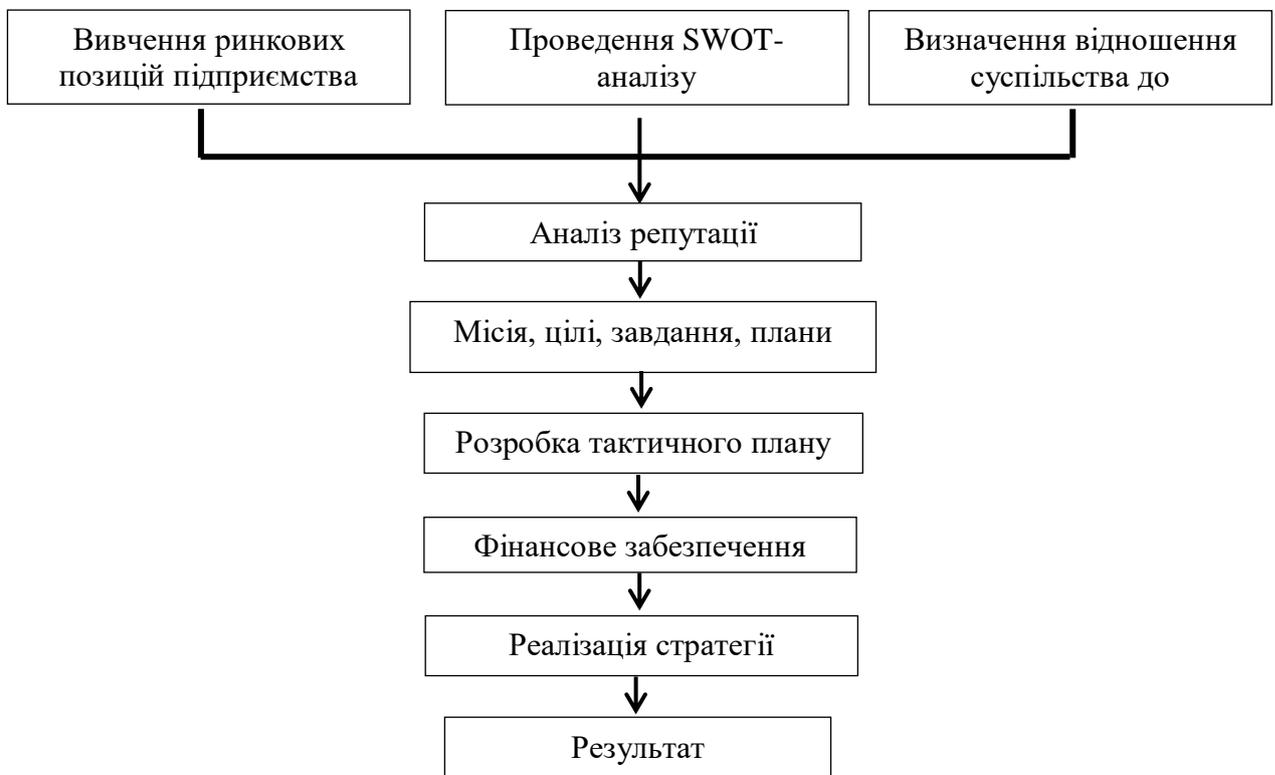


Рисунок 1.10 – Модель стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства, націлена на підвищення іміджу підприємства

**Примітка.** Узагальнено автором [29,30]

Гарний імідж, що формує така модель, одночасно можна використовувати кільком підприємствам, оскільки гіпотеза відповідальності перед суспільством та принципи діяльності є досить популярними та

поширеними. Створення гарної репутації є складною організаційною програмою, яка має відповідати очікуванням та вимогам споживачів, забезпечувати тісні зв'язки з громадськістю в процесі впровадження нововведення. Таким чином, аби застосовувати таку модель в своїй діяльності підприємство повинно бути відкритим для громадськості та зосереджувати всі свої сили та енергію на наданні якісних послуг суспільству.

Розглянемо моделі стратегічного планування інноваційного розвитку, з урахуванням розмірів підприємства. Масштаби підприємств спираються на рівень попиту, функціональні можливості, сферу діяльності, тощо. Помилки в процесі стратегічного планування можуть призводити до втрати доходів або, навіть, банкрутства підприємства. Тому вибір стратегії інноваційного розвитку має найбільш повно описувати ефективність та ризикованість плану.

Великі підприємства з розвиненою системою управління та повним ресурсним забезпеченням застосовують план, в якому передбачається здійснення максимального обсягу процедур та програм для просування рівнів системи(рис. 1.11).

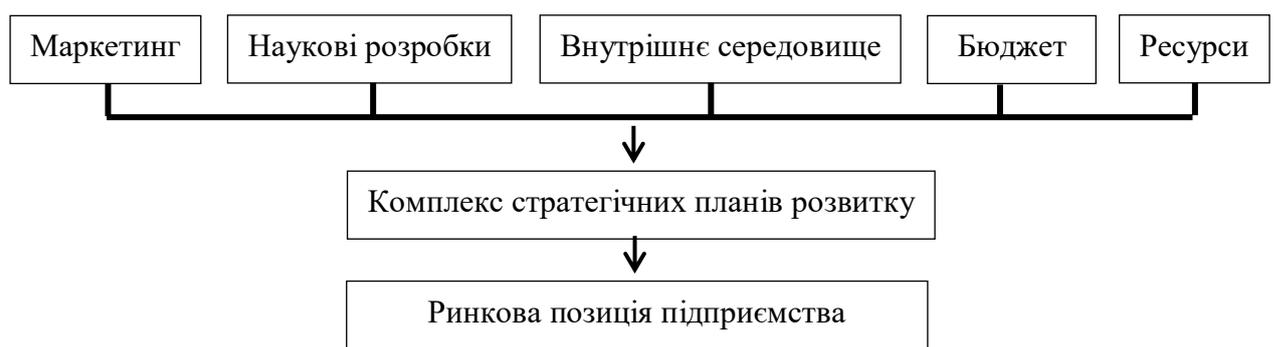


Рисунок 1.11 – Модель стратегічного планування інноваційного розвитку для великих підприємств

**Примітка.** Узагальнено автором [29,30]

Звичайно, не кожне підприємство може дозволити собі застосовувати такий вид планування, що спричинено високою вартістю та тривалістю здійснення передпланової оцінки можливостей та оформлення документації.

Для малих підприємств існує простіший варіант моделі (рис. 1.12). Причиною є менший об'єм обробки інформації, поставлені завдання застосовуються до меншої чисельності працівників та рідше укладаються у формі складних програм.

Практичним рішенням для підприємств малого бізнесу залишається комплекс стратегічних рішень у формі невеликого плану. Якість організації такого плану залежить від кваліфікаційного рівня керівництва. Часто для підвищення ефективності результатів впроваджуються додаткові підсистеми, в склад яких входять незалежні спеціалісти.

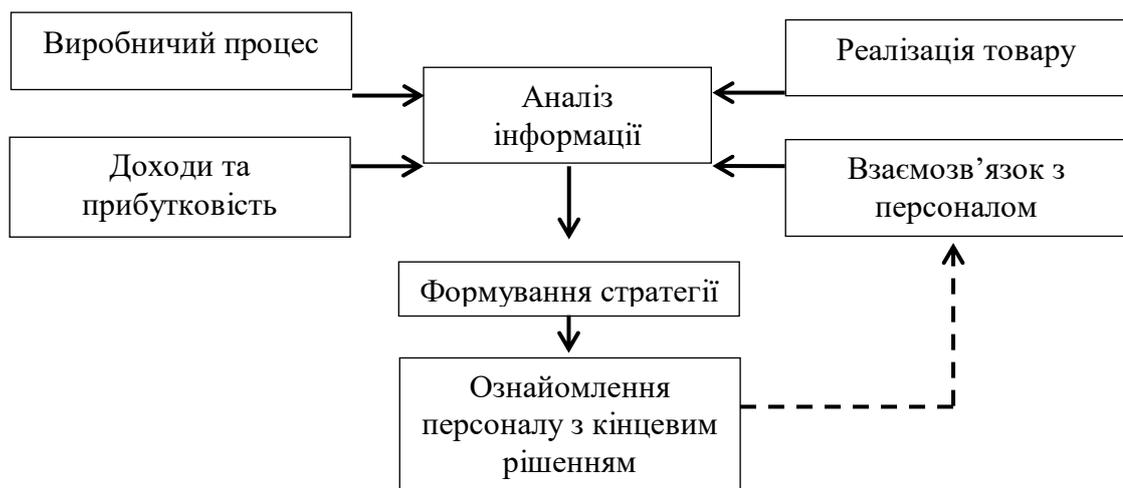


Рисунок 1.12 – Модель стратегічного планування інноваційного розвитку для малого підприємства

**Примітка.** Узагальнено автором [29,30]

Періодичне планування стратегії вимагає створення особливої організаційної структури, де підрозділи або окремі особи здатні пропонувати ідеї та методи досягнення плану інноваційного розвитку.

Таким чином, можна зробити наступний висновок стосовно наведених підходів стратегічного планування інноваційного розвитку – вибір ефективної моделі залежить від ринкового середовища, потреб споживача, іміджу, ресурсного забезпечення та можливостей. Етапи стратегічного планування поділяються на ті, що необхідні для будь-якої представленої моделі та ті, що характерні виключно для окремого підходу. Спираючись на особливості стратегічного підходу, підприємство індивідуально обирає та реалізовує найбільш підходящий та ефективний варіант інноваційного розвитку.

### Висновки до розділу 1

Провівши аналіз теоретичних аспектів організації стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства можна зробити висновки:

1. Сучасні ринкові відносини підприємств дають змогу самостійно розробляти унікальну стратегію інноваційного розвитку, що буде ефективною та прибутковою. Досвід успішних підприємств не лише українських, а й світових підтверджує, що раціональне формування пріоритетів залишається чи не найважливішим принципом планування інноваційного розвитку.

2. Процес підготовки стратегічного плану інноваційного розвитку починається з опису загальних цілей та завдань для досягнення бажаних результатів. Ефективність поставлених завдань залежить від умов ринкового середовища, потенціалу підприємства та його змоги швидко реагувати на несподівані ситуації.

3. Етапи стратегічного планування поділяються на ті, що необхідні для будь-якої представленої моделі та ті, що характерні виключно для окремого підходу. Зважаючи на особливості стратегічного підходу, підприємство самостійно обирає та здійснює найбільш підходящий та ефективний варіант інноваційного розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

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

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – підприємство харчової промисловості України, зайняте у галузі виробництва та реалізації пива та безалкогольних напоїв. Розташоване у місті Полтаві [35]. ПрАТ «Фірма Полтавпиво» створена на базі Полтавського пивзаводу, який був збудований у 1965 році. З самого початку тут була закладена традиція виробляти не просто якісну, а найкращу продукцію. Його потужність складала 1 млн. Декалітрів за рік. До 1985 року завод випускав тільки безтарне і пляшкове пиво. У радянський період пивзавод входив до складу Полтавського пив-об'єднання Укрхарчопрому.

У 1985 році збудований цех з розливу безалкогольних газованих напоїв. В ході процесу роздержавлення власності пивзавод був приватизований у формі закритого акціонерного товариства.

Згодом підприємство увійшло до «Донецької пивної групи», контрольованої фінансово-промисловою групою «СКМ» українського мільярдера Ріната Ахметова. Окрім власних сортів випускало пиво під загальним для підприємств групи брендом «Дніпро».

Історія сучасного заводу починається з 2001 року, коли було розпочато оновлення виробничих потужностей заводу. На сьогоднішній день «Полтавпиво» – це сучасне підприємство, де встановлено і працює високотехнологічне обладнання.

У 2008 році, в рамках процесу виходу «СКМ» з пивного бізнесу, підприємство продане російській компанії «Сармат-Юг» (Ростов-на-Дону).

На момент продажу виробничі потужності пивзаводу склали 6 млн. дол. на рік.

З листопада 2011 року, після купівлі «Полтавпиво» Ставропольським броварнею, на ПАТ «Фірма» Полтавпиво »відбувається повна реорганізація структур підприємства, модернізація виробництва, просування та впровадження нових методик і стратегій розвитку підприємства в цілому.

У 2012 році основні стратегії товарної політики підприємства направлені на оптимізацію асортиментної матриці, об'єднання всіх сортів під одним фокус-брендом «Полтава», модернізація лінійки «Полтава», випуск безалкогольних напоїв, нова фірмова пляшка. Відомості про підприємство подані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Відомості про ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Код за ЄДРПОУ:	05518768
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Повне найменування:	Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво»
Скорочене найменування (згідно Статуту):	ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
Юридична адреса:	36008, Полтавська обл., м. Полтава, Шевченківський район, вул. Європейська, будинок 160
Керівник:	Лавріченко Василь Микитович
Кінцевий бенефіціарний власник	Опосередковано Через АРМІКО БІР ЛТД
Регіон:	Полтавська область/Полтава
Державна реєстрація (дата реєстрації):	20.01.1992
Розмір статутного капіталу (грн.):	67 416 310,50 грн.
Види діяльності	Виробництво пива (сидру та фруктових вин, безалкогольних напоїв), мінеральних вод та інших вод в пляшках, інші спеціалізовані будівельні роботи, не включені в інші категорії, оптова та роздрібна торгівля алкогольними та іншими напоями в спеціалізованих магазинах

Головна мета заводу, як і для переважної частини підприємств – одержати максимальний прибуток. Спираючись на зацікавленість учасників виробничого процесу у результатах діяльності можна зробити наступний висновок – виконання завдань стратегічного плану вимагає знаходити спільне рішення серед усіх запропонованих ідей, що часто суперечать одна одній. Професійне управління організацією виробничого процесу неодноразово підтверджувалося на міжнародних та Всеукраїнських конкурсах, де продукція заводу була помічена та нагороджена. Варто зазначити, що підприємство вважається одним з кращих завдяки сучасному обладнанню, унікальним технологіям та дотриманням міжнародних стандартів та норм.

Збутова діяльність заводу проводиться через спеціальні дистриб'юторські компанії. Саме вони просувають товар на ринок України та за межі країни за допомогою лінійно-роздрібних та локальних мереж. Продукція товариства реалізовується через магазини (починаючи з маленьких кіосків, завершуючи гіпермаркетами) та заклади громадського харчування.

В сучасних ринкових умовах для підприємств галузі виробництва пива посилюється необхідність високих конкурентних позицій. Перенасичення ринку призводить до скорочення кількості провідних виробників та розвитку підприємств локального виробництва. Головними конкурентами залишаються «Оболонь», «Перша приватна броварня», «AnadoluEfesUkraine», «CarlsbergUkraine», «САН ІнБев Україна». Ризики втратити ринкові позиції стимулюють завод знаходити інноваційні шляхи розвитку у вигляді технологій, асортименту, каналів збуту.

Таким чином, приймаючи до уваги складність умов господарювання (через зменшення збутових каналів, спричинених політичною ситуацією країни) можна вважати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» успішним підприємством, що постійно удосконалює свою діяльність та знаходить інноваційні методи стабілізації ризикових ситуацій.

Аналіз діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» буде здійснено на основі матеріалів, оприлюднених на офіційному сайті підприємства. Це Статут та Річна інформація емітента цінних паперів за 2017–2019 рр., яка подається відповідним державним органам. Згідно цих документів, метою діяльності товариства є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності. Основним предметом діяльності є реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду. Предметом діяльності Товариства є:

виробництво, розлив, реалізація, науково-дослідна розробка пива, солоду, хлібного квасу, пивної дробини, пивних дріжджів, фруктових напоїв, газованої води, безалкогольних напоїв та ін.;

створення і розвиток власної збутової мережі;

організація, проведення та прийняття участі у ярмарках, аукціонах, сезонних розпродажах, презентаціях нових видів продукції, «святках пива» та інших масових заходах;

організація, проведення та прийняття участі у конференціях, симпозіумах, виставках, аукціонах, конкурсах, салонах для демонстрації та реалізації виробів і товарів народного споживання, а також заходах по зв'язках з громадськістю;

організація, проведення та прийняття участі у дегустаціях продукції;

розробка та впровадження нової техніки та нових технологій;

здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

здійснення маркетингової діяльності, маркетингових досліджень та послуг;

здійснення рекламної діяльності та ін.

З року в рік підприємство підтверджує якість своєї діяльності великою кількістю нагород. Відповідно збільшується попит, що вимагає розширення асортименту. На даний момент завод може запропонувати широкий список продукції, що постійно оновлюється та примножується новими видами. Напої виділяються винятковим смаком та унікальним запашним запахом.

Окрім пива завод виготовляє ряд безалкогольних напоїв, торговельні марки яких наведено в табл.2.2 [4].

Таблиця 2.2 – Торговельні марки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Торговельні марки алкогольних напоїв	Торговельні марки безалкогольних напоїв
Пиво «Диканські вечори»	Квас хлібний «Полтавський хлібний»
Пиво «Жигулівське»	Напій сильногазований «Тьотя Груша»
Пиво «Ай-Нікола»	Напій сильногазований «Мохіто»
Пиво «Полтавське класік»	Напій сильногазований «Полтава Буратіно»
Пиво «Діжка розливного»	Напій сильногазований «Полтава Байкал»
Пиво «Бочкове»	Лінійка напоїв сильногазованих «ЛимонадоВо» марок: «Лимонад», «Тархун», «Груша», «Вишня», «Апельсин»
Торговельні марки алкогольних напоїв	Торговельні марки безалкогольних напоїв
Пиво «Диканські вечори»	Квас хлібний «Полтавський хлібний»
Пиво «Жигулівське»	Напій сильногазований «Тьотя Груша»

Формуючи план кількості виготовлення продукції завод має звертати увагу на особливості сезонних змін. Безумовно в літню пору напої будуть більш затребуваними порівняно з прохолодним періодом. Торгівля продукцією не обмежується межами країни та експортується до США, країн Європейського Союзу, Китаю, Ізраїлю, Канади, тощо.

В ході реалізації продукції товариство може зіткнутися з складними ситуаціями на кшталт змін законодавства відносно податкової системи чи рівня акцизного збору. Варто зазначити, що суттєві зміни можливостей просування продукції були спричинені політичною ситуацією, оскільки значна частина напоїв направлялась на схід України та Крим. Зважаючи на це завод змушений шукати новий споживчий сегмент, удосконалювати наявний асортимент та запроваджувати затребувані новинки, розширювати збутову мережу та виробничі потужності аби забезпечити можливість більш тривалого терміну зберігання та реалізації напоїв.

Статутний капітал Товариства становить 67416310,50 грн. Статутний капітал Товариства поділений на 19261803 простих іменних акцій номінальною вартістю 3,50 грн. кожна.

Вищим органом управління ПрАТ«Фірма «Полтавпиво» є Загальні збори акціонерів. Повноваження Загальних зборів представлені наступними заходами: визначення напрямів діяльності, зміни Статуту, визначення типу підприємства, рішення відносно розміщення, інтеграції, довершення чи припинення акцій, внесення змін про обсяг статутного капіталу заводу.

Важливу роль в управлінні відіграє наглядовий орган – Наглядова рада, що складається з трьох осіб. Компетенція Наглядової ради полягає у захисті прав учасників Товариства, здійсненні контролю за діяльністю Генерального директора.

Виконавчий орган представлений Генеральним директором Товариства, який проводить управління поточною діяльністю та підпорядковується Загальним зборам та Наглядовій раді і займається організацією втілення прийнятих ними рішень.

Контроль діяльності заводу здійснює Ревізійна комісія.

Що стосується організаційної структури Товариства, то згідно останніх змін його організаційна структура виглядає так (рис. 2.1).

Варто зазначити, що енерго-механічна служба включає ремонтно-механічний цех і холодильно-компресорний цех, якими управляє головний механік, який, у свою чергу, підпорядкований головному інженеру товариства. Відділу по загальним питанням підпорядковані транспортна дільниця, складське господарство, господарська дільниця. Товариство створило посаду директора з продажу, якому підпорядковано відділи маркетингу, продажу, логістики.

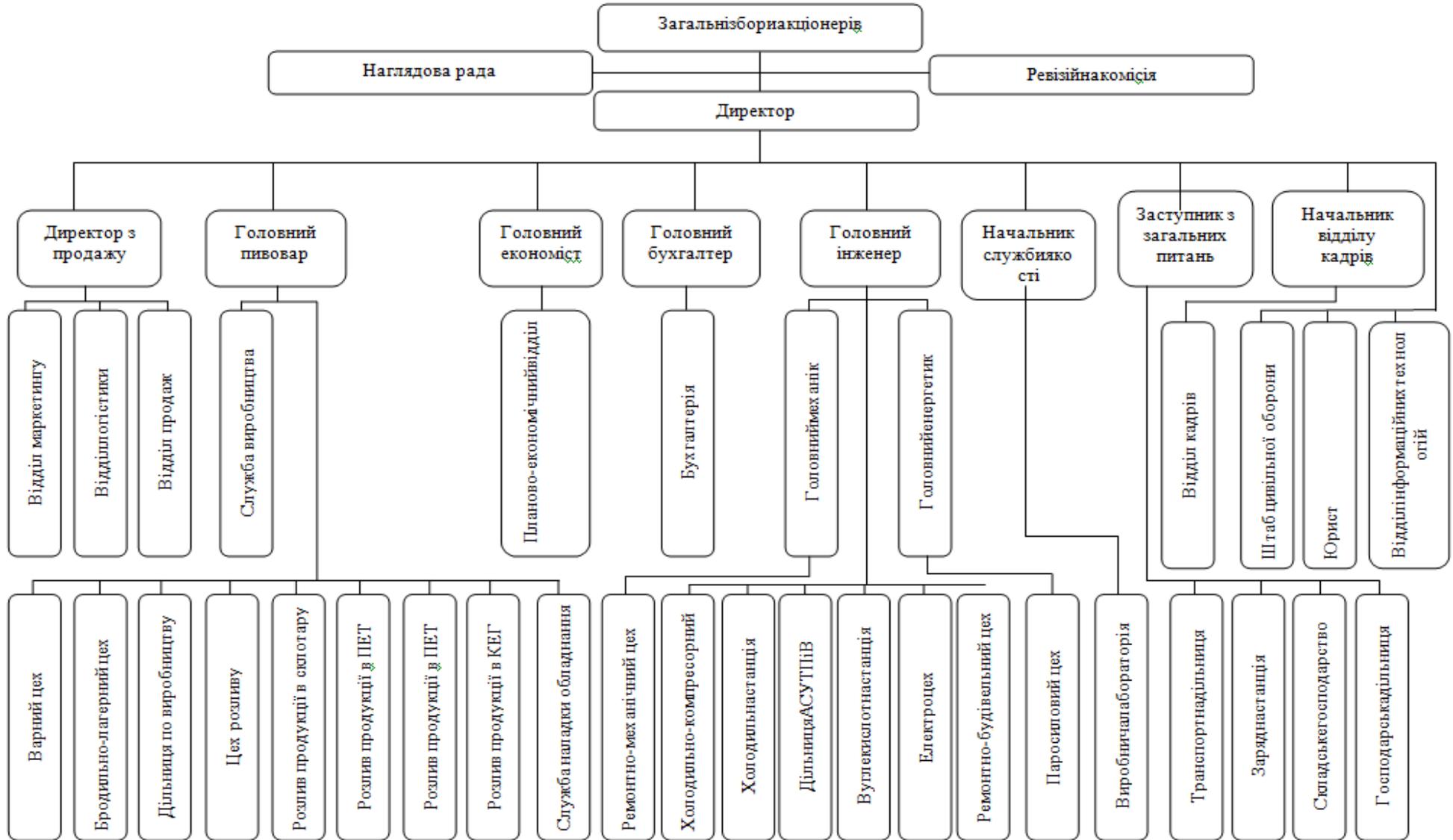


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Отже, в своїй діяльності завод застосовує лінійно-функціональну структуру управління. Для такої структури характерні значна кількість горизонтальних та вертикальних зв'язків, де низові ланки практично не приймають участь в вирішенні управлінських питань. Дану модель найчастіше використовують в адміністративній системі. Побудова організаційної структури починається з вертикальної лінії з якої виходять єднальні відрізки функціональних підрозділів (за окремим видом діяльності). Відповідно до підрозділів призначаються лінійні та функціональні керівники. Далі зв'язки проходять до нижчих керівників та заступників, залежно від функціонального напрямку діяльності. Управління відбувається наступним чином: головний керівник дає загальне лінійне розпорядження учасникам структури, далі керівники функціональних підрозділів передають накази та завдання виконавцям робіт.

Для заводу така організаційна структура є найкращим та найбільш ефективним варіантом, оскільки підприємство, при відносно невеликих розмірах, здійснює крупносерійне та масове виробництво. Водночас простежується змога плавно перейти до лінійно-штабної моделі організації управління, яка є більш гнучкою. Характерними рисами, що дають підстави робити такі висновки є впровадження нових допоміжних посад, проте вони стосуються швидше керівних позицій аніж функціональних.

Зрештою, зміни в структурі є незначними, а загальна діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» залишається сталою впродовж останніх років. Управління персоналом проходить на високому рівні, проте підходи та напрями необхідно своєчасно переглядати та удосконалювати. Також важливо проводити політику відкритої конкуренції, що сприятиме підвищенню рівня якості управління. Стабільність підприємства можна простежити за динамікою кількості персоналу, що протягом попередніх років змінювалась не суттєво (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

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

Виходячи з результатів аналізованої таблиці, можна стверджувати, що кількість персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2020 році становила 281 осіб, у 2019 році – 280, а у 2018 році – 273. Динаміку загальної структури персоналу зобразимо графічно (рис.2.2).

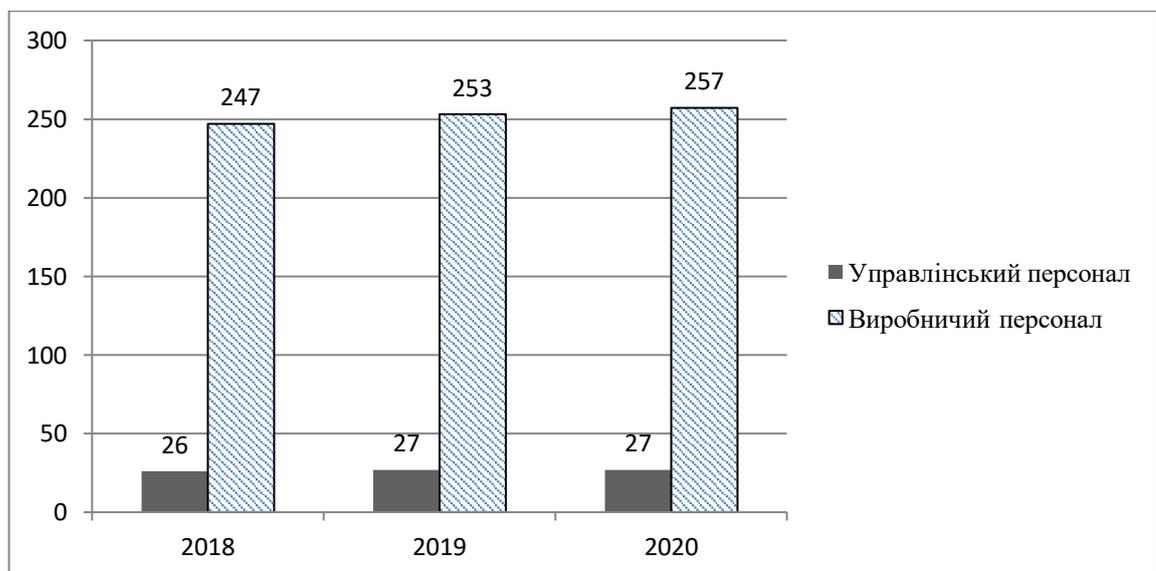


Рисунок – 2.2 Динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр., осіб

Загалом кількість управлінського персоналу достатня для ефективного функціонування товариства. 1-й особі адміністративно-управлінського персоналу підпорядковується 9 осіб. Таким чином, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» проводить раціональну, а отже, успішну кадрову політику. За віком працівників заводу можна поділити на кілька категорій, протягом 2018-2020 років відсоток категорії від 25 до 49 років був найбільшим, а найменша кількість працівників залишалась за категорією 66-74 роки (табл.2.4)

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

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

Керівнику ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» варто знати, який коефіцієнт плинності кадрів вважається нормою, а який фактичний показник в кожному окремому відділі. Така інформація дозволить знайти проблеми, які призводять до непередбачуваних витрат. Коефіцієнт плинності кадрів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчить про відсоткове співвідношення числа звільнених працівників до середньосписуваної кількості осіб товариства при розрахунку за певний період, зокрема 2018-2020 рр. Сам показник плинності та його відхилення від норми для товариства служить тільки сигналом про проблему. Дані показників аналізованої плинності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка плинності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

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

Отже, з даної таблиці бачимо, що коефіцієнт плинності кадрів найвищим був у 2018 році, серед аналізованих років, коефіцієнт вибуття персоналу у 2020 році і дорівнював коефіцієнту поновлення персоналу.

Структура та склад фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура та склад фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %
Фонд заробітної плати всього	32154,2	100	39619,4	100	39632,8	100
в тому числі:						
1.1. Фонд основної заробітної плати	17943,4	55,8	24902,4	62,8	24756,3	62,5
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	13786,6	42,9	14362,8	36,2	14632,2	36,9
1.3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	424,2	1,32	354,2	0,9	244,3	0,6

Бачимо, що фонд оплати праці зростав протягом вказаних років. У 2018 році його обсяг дорівнював 32154,2 тис. грн., у 2019 році він збільшився на 7478,6 тис. грн., а у 2020 році зріс ще на 134 тис. грн.

Важливим аспектом в діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відіграє система охорони праці. Відповідно до закону України «Про охорону праці» ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинна здійснювати правові, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, соціально-економічні заходи, направлені на уникнення нещасних випадків, аварій та хвороб у процесі діяльності.

Служба з охорони праці входить до складу відділу безпеки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», як одна з головних служб. До складу служби з охорони праці належить інженер та медична сестра. Інженер з охорони праці повинен мати відповідну вищу освіту та стаж роботи в даній сфері більше 3 років. Навчання та контроль знань інженера проводяться в спеціальному порядку згідно законодавства під час прийому на роботу та надалі раз на три роки. Далі його робота керується законодавством, колективним договором, актами з охорони праці в межах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Припинення роботи служби припустиме лише у випадку ліквідації заводу або припинення використання найманої праці.

До основних завдань служби з охорони праці слід віднести:

відповідно до системи якості згідно ISO 9001 ефективна діяльність системи організації праці та стимулювання покращення кожного підрозділу в зазначеному напрямку. забезпечення фахової підтримки рішень керівників з цих питань;

регулярне проведення профілактичних заходів, направлених на уникнення шкідливих і небезпечних виробничих факторів, захист від нещасних випадків на виробництві, професійних захворювань та інших випадків загрози життю або здоров'ю працівників;

впровадження в роботу прогресивних наукових розробок, сучасних та безпечних технологій захисту працівників окремо та колективу в цілому;

інформування та консультація працівників з питань охорони здоров'я;

контроль дотримання правил та вимог з питань охорони праці.

Служба охорони праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має ряд функцій та обов'язків, зокрема: створення заходів досягнення нормативів, планів та програм полегшення умов праці та удосконалення існуючого рівня безпеки, здійснення перевірок та інструктажів, облік та аналіз причин порушення правил та їх наслідків, тощо.

Важливим аспектом діяльності служби з охорони праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є проведення інструктажів для працівників. За специфікою розрізняють вступний, первинний, позаплановий та цільовий інструктажі.

Санітарний одяг працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» змінюється кожного дня або за мірою забруднення. Обробка одягу відбувається в межах заводу та категорично забороняється в домашніх умовах.

З метою охорони здоров'я та уникнення виробничого травматизму всім працівникам ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно дотримуватись основних санітарних вимог техніки безпеки. Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, обладнання та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, якими користується працівник, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам нормативних актів з охорони праці.

Результативне управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», зважаючи на своєрідність сфери діяльності, повинно узгоджуватись з чинниками зовнішнього середовища. Тому, для оцінки раціональності організації стратегічного плану варто застосувати SWOT-аналіз (рис.2.3). Згідно цього методу можна визначити сильні та слабкі сторони підприємства, описати основні чинники впливу на внутрішнє середовище, виявити конкурентні переваги та продумати подальший план пріоритетів діяльності, охарактеризувати головні загрози та передчасно залучити спеціалістів, які допоможуть їх вирішити.

Завдяки проведенню SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може визначити провідні фактори успіху та конкурентні переваги суперників. Як

результат – передбачити ризики та завчасно знайти шляхи уникнення чи вирішення таких ситуацій.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Якісна продукція Широкий товарний вибір Довіра покупців Збутова мережа не обмежується межами країни Значні виробничі потужності (нова 110-тисячна лінія розливу пива)	Застаріле устаткування Вузька спеціалізація Інколи проявляється неефективна система стимулювання праці Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень
Загрози	Можливості
Негативні зміни в системі оподаткування можуть скоротити прибутки фірми Низькі доходи потенційних споживачів Скорочення імпорту чи підвищення цін на імпортовану сировину	Розширення асортименту Підвищення кваліфікації робочої сили Збут на нові сегменти ринку Поліпшення умов праці, стимули Розроблення нових технологій

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

Успішна діяльність передбачає визначення критеріїв за якими споживач надає перевагу товару. В процесі аналізу підприємство має бути готовим миттєво зреагувати на той чи інший фактор та вміти вчасно запропонувати клієнту товар, що максимально його задовольнятиме. Зміни можуть стосуватися як якісних характеристик товару, так і стосуватись збутової чи маркетингової діяльності. Ключові фактори успіху ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведено в табл.2.7

Таблиця 2.7 – Ключові фактори успіху ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Фактор	Характеристика
Збут	Дисципліна системи розподілу Надійність партнерів Можливість масового обслуговування
Маркетинг	Практичність пакування Надійність фасування Широкий товарний вибір
Досвід	Розуміння тасмниці виготовлення Контроль виробничого процесу Досвідченість успіху технологій
Управління	Гнучкість управління Швидка адаптивність до змін Баланс здібностей та можливостей колективу

Отже, комплексна оцінка системи управління є запорукою успішного просування підприємства та виведення на високі ринкові позиції. Організаційна структура забезпечує ефективну діяльність, що підтверджують чинники, стосовно вибору стратегічного рішення. Для аналізу раціональності системи та виявлення шляхів поліпшення наявної ситуації дієвим залишається метод застосування ключових критеріїв успіху. Саме їх використання дозволить ефективно втілювати план розвитку, що знайде відображення в позиції на ринку та результативності підприємства.

Таким чином, попри складні умови господарювання в сучасному ринковому середовищі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» позиціонує себе успішним підприємством, що постійно удосконалює свою діяльність та знаходить інноваційні методи стабілізації ризикових ситуацій.

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

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є однією з найважливіших характеристик виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності.

Звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» проводиться та публікується згідно встановленого законодавством порядку. Емітент цінних паперів – Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво». Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» проведено на підставі матеріалів, висвітлених на офіційному сайті підприємства. Для заповнення табл. 2.8 було зібрано фінансову звітність за три роки (додатки А, Б, В). Фінансова звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає: форму 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан); форму 2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід); форму 3 «Звіт про рух грошових коштів»; форму 4 «Звіт про власний капітал».

Таблиця 2.8 – Динаміка фінансово-економічних показників господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до:			
	2018	2019	2020	2018 р.		2019 р.	
				Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %	Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %
1. Капіталтовариства, тис. грн.							
1.1. Середнявартістьсукупногокапіталу	171256,5	182210	252647	81390,5	47,52	70437	38,66
1.2. Середнявартістьвласногокапіталу	99044,5	122255	197207,5	98163	99,11	74952,5	61,31
2. Ресурситовариства, тис. грн.							
2.1. Середньорічнавартістьосновнихзасобів	74029	71579,5	125448	51419	69,46	53868,5	75,26
2.2. Середньорічнавартістьнематеріальнихактивів	1209	718,5	1552,5	343,5	28,41	834	116,08
2.3. Середнізалишкиоборотнихзасобів	171256,5	109906,5	125396,5	(45860)	(26,78)	15490	1409
2.4. Середньооблікова чисельністьпрацівників, осіб	273	280	281	8	2,93	1	0,36
3. Економічніпоказники, тис. грн.							
3.1. Чистийдохід (виручка) відреалізаціїпродукції (товарів, робіт, послуг)	293278	323013	311784	18506	6,31	(11229)	(3,48)
3.2. Обсягреалізованоїпродукції, робіт, послуг	319071,4	318341,9	318156,7	(914,7)	(0,29)	(185,2)	(0,06)
3.3. Операційнівитрати	(281513)	(294730)	(281642)	(374444)	14,55	(13217)	4,69
3.4. Фонд оплати праціусіхпрацівників	32154,2	39619,4	39632,8	7478,6	23,26	134	0,03
3.5. Середньомісячназар. платаодного працівника, грн.	9998,2	12319,5	11795,5	1797,3	17,98	(524)	(4,25)
4. Фінансовірезультати, тис. грн.							
4.1. Валовийприбуток	78 639	101709	107163	28524	36,27	5454	5,36
4.2. Прибутоквідопераційноїдіяльності	24637	40178	44443	19806	80,39	4265	10,62
4.3. Прибутоквідзвичайноїдіяльності до оподаткування	20328	37514	42141	21813	107,31	4627	12,33
4.4 Чистийприбуток	16628	29718	31819	15191	91,36	2101	7,07
5. Показникиефективностівикористанняресурсів та витрат							
5.1. Продуктивністьпраціпрацівників, тис.грн./особу	1168,76	1136,93	1132,23	(36,53)	(3,13)	(4,7)	(0,41)
5.2. Коефіцієнтзносусновнихзасобів на кінець року	0,64	0,67	0,69	0,05	7,81	0,02	2,99
5.3. Коефіцієнтновленняосновнихзасобів	0,306	0,41	0,41	0,05	13,89	0	0
5.4. Коефіцієнтвибуттяосновнихзасобів	0,38	0,46	0,46	0,08	21,05	0	0
5.5. Фондовіддача, грн./ грн.	4,31	4,45	2,54	(1,77)	(41,07)	(1,91)	(42,92)
5.6. Коефіцієнтобіговостіоборотнихзасобів, обороти	1,71	2,94	2,49	0,78	45,61	(0,45)	(15,31)
5.7. Середнійперіод обороту оборотнихзасобів, дні	210,53	122,45	144,58	(65,95)	(31,33)	22,13	18,07
5.8. Коефіцієнтобіговостіактивів(капіталовіддача), обороти	0,46	0,56	0,42	(0,04)	(8,7)	(0,14)	(25)
5.9. Операційнівитрати на 1грн. реалізованоїпродукції, коп.	(111,06)	(112,098)	(88,52)	22,54	(20,3)	23,57	(21,03)

Мета управління фінансовими результатами полягає у формуванні аргументованих рішень, стосовно підвищення ефективності та результативності діяльності заводу. Зважаючи на результати аналізу господарської діяльності можна зробити такі висновки, що всі види прибутку на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» збільшуються протягом аналізованих років. Це є підтвердженням покращення діяльності заводу (рис.2.4).

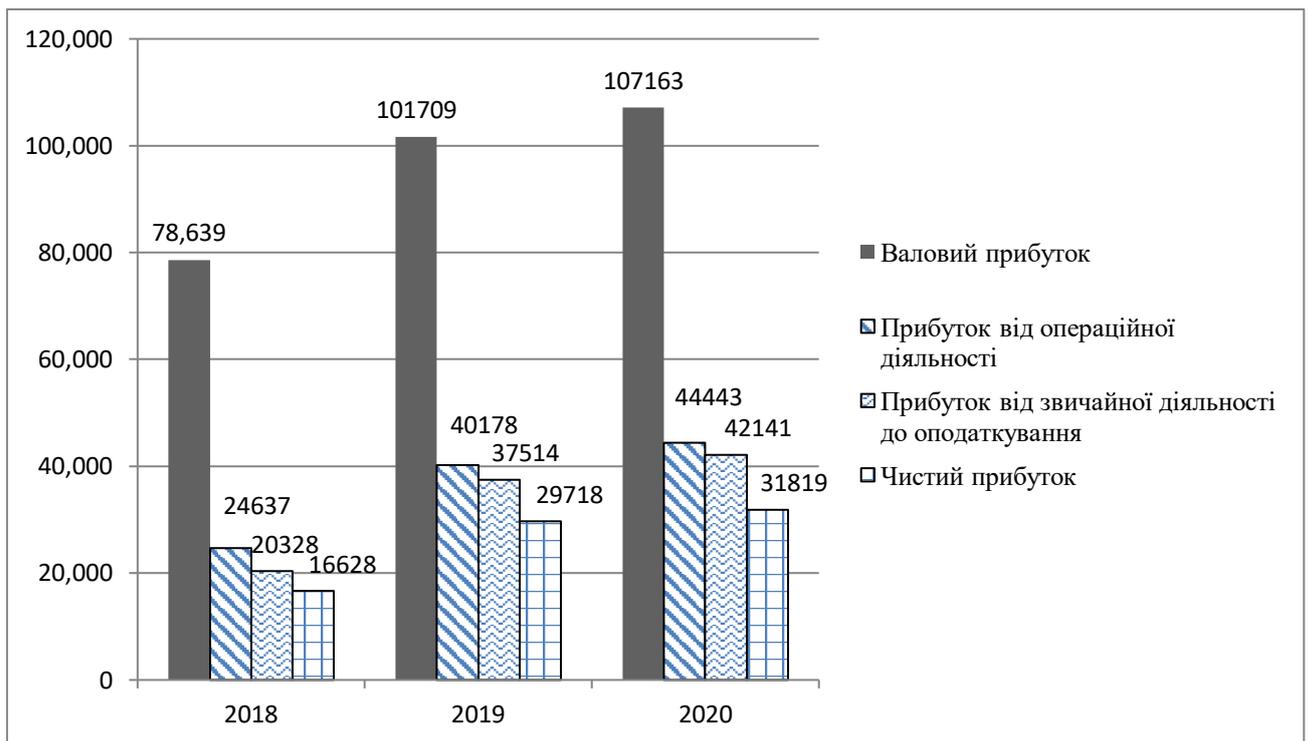


Рисунок 2.4 – Динаміка рівня прибутковості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2018-2020рр.

Показники середньої вартості сукупного капіталу та середньої вартості власного капіталу товариства також збільшувались. Рівень середньої вартості власного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2018-2020 років поступово збільшувався. Так, у 2020 році він склав 197207,5 тис. грн., що більше на 99,11 % порівняно з 2018 роком і на 61,31 % з 2019 роком. Динаміка зміни середньої вартості сукупного і власного капіталів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» проілюстровано на рис. 2.5.

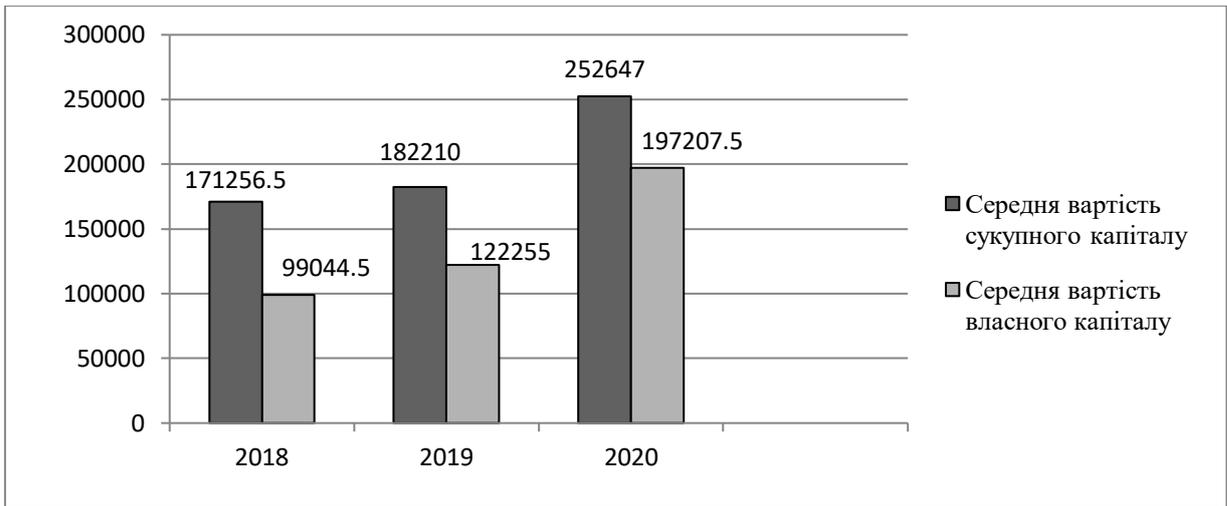


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни середньої вартості сукупного і власного капіталів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., тис. грн

Спостерігаються зміни у динаміці ресурсів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. Так, за даними таблиці 2.8 бачимо, що у 2020 році:

рівень середньорічної вартості основних засобів дорівнював 125448 тис. грн., що більше на 51419 тис. грн. порівняно з 2018 роком і на 53868,5 тис. грн. порівняно з 2019 роком;

рівень середньорічної вартості нематеріальних активів становив 1552,5 тис. грн., що більше на 343,5 тис. грн. порівняно з 2018 роком і на 834 тис. грн. порівняно з 2019 року;

рівень середніх залишків оборотних засобів склав 125396,5 тис. грн., що менше на 4586 тис. грн. від 2018 року, проте більше на 15490 тис. грн. від 2019 року.

Динаміку економічних показників, згідно таблиці 2.8. можна охарактеризувати наступним чином:

чистий дохід у 2020 році становив 311784 тис. грн., що більше на 6,31% від 2018 року і менше на 3,48%, від 2019 року;

обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг у 2020 році зменшився на 0,29 % порівняно з 2018 роком і на 0,06 % від 2019 року;

фонд оплати праці у 2020 році становив 39632,8 тис. грн., що більше на 23,26 % від 2018 року і на 0,03 %, від 2019 року.

Динаміку економічних показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2018-2020 рр. зображено на рис. 2.6.

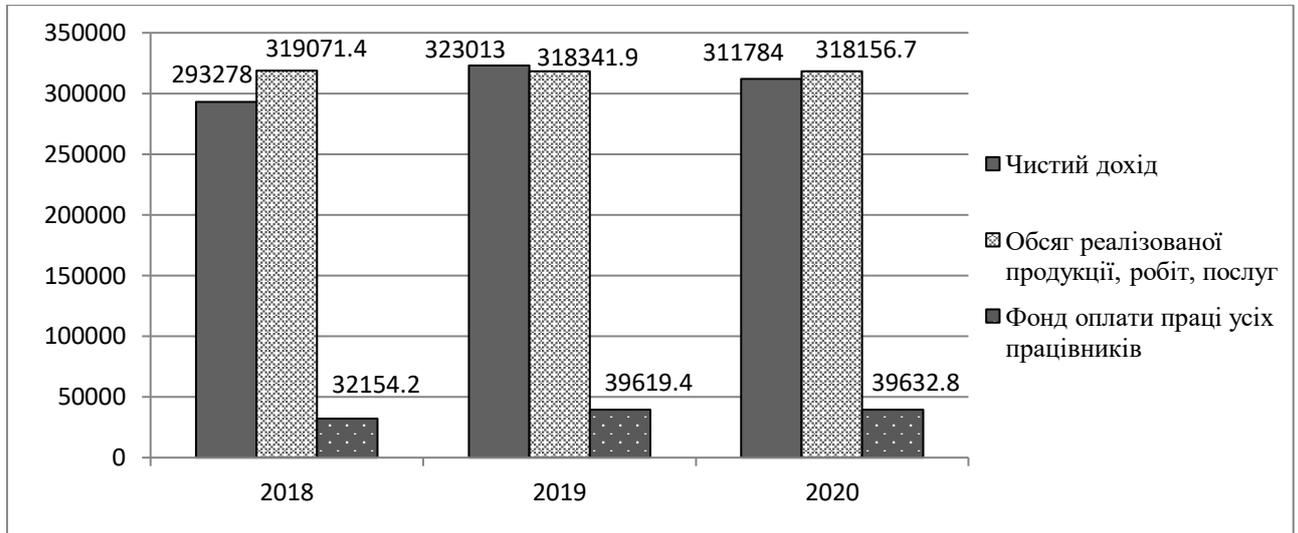


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни основних економічних показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Важливим етапом аналізу фінансово-господарської діяльності є дослідження фінансових показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Протягом 2018 – 2020 років фінансові показники заводу постійно збільшувалися:

рівень валового прибутку у 2020 році зріс на 36,27 %, порівняно з 2018 роком і на 5,36 % порівняно з 2019 роком;

прибуток від операційної діяльності у 2018 році становив 24637 тис. грн., у 2019 році зріс до розміру 40178 тис. грн. та у 2020 році до розміру 44443 тис. грн.;

прибуток від звичайної діяльності до оподаткування у 2020 році дорівнював 42141 тис. грн., що більше на 21813 тис. грн. від 2018 року і на 4627 тис. грн від 2019 року;

рівень чистого доходу в 2020 році дорівнював 31819 тис. грн., що більше на 91,36 % проти 2018 року і на 7,07 % проти 2019 року.

Завершальним етапом аналізу показників фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є показники ефективності використання ресурсів та витрат. Так, у 2020 році спостерігається: зменшення рівня продуктивності праці працівників на 36,53 тис. грн. або на 3,13 % проти 2018 року і на 4,7 тис. грн. або на 0,41 % проти 2019 року; збільшення коефіцієнта оновлення основних засобів на 13,89 % проти 2018 року; збільшення коефіцієнта вибуття основних засобів на 21,05 % проти 2018 року; зменшення рівня фондівдачі на 41,07 % проти 2018 року і на 42,92 % проти 2019 року.

Далі проаналізуємо групу показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020рр. (табл.2.9)

Таблиця 2.9 – Показники рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., %

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

Показники рентабельності сукупного капіталу протягом 2018-2020 рр. змінювалися. Так, у 2020 році він збільшився на 4,81 % ніж у 2018 році, але зменшився на 3,91 %, порівняно з попереднім 2019 роком. Зменшилися і показники рентабельності власного капіталу та продукції.

Таким чином, провівши аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. спостерігається позитивна динаміка зміни його показників. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є фінансово стійким за багатьма фінансовими показниками спостерігається зростання,

оскільки керівництво слідкує за фінансовими результатами діяльності підприємства.

Отже, вцілому, можемо зробити такі висновки, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» займає одну з лідерських позицій серед товариств пивоварної промисловості, та має всі необхідні ресурси для здійснення своєї фінансово-господарської діяльності.

### 2.3 Аналіз існуючого процесу організації стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Український ринок пива є досить насиченим та розвиненим. Продукція, представлена споживачам, виготовляється не лише вітчизняними, а й закордонними виробниками, тож конкуренція досить значна. Кожен виробник має сформовану клієнтську базу та спрямування збуту на конкретний регіон.

Кожне підприємство виділяється відмінністю цілей, перевагами та недоліками, що безумовно враховуються при формуванні інноваційної стратегії, яка допоможе відрізнятись серед конкурентів. Важливо усвідомити, що формування переваг над іншими дозволяє не тільки покращити свій стан, а й створити особливі якості – відмінні та унікальні.

Процес стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на даний момент складається з взаємоузгоджених складових, а саме поєднання стратегічного планування з поточним та оперативним.

Основна мета інноваційної стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – визначити шляхи інноваційного розвитку, при цьому якнайширше застосувати потенціал підприємства. Планування інноваційної стратегії враховує створення плану довгострокової перспективи. Під час його розробки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визначає заходи, що необхідно здійснити, їх зміст та послідовність. Важливими для розвитку заводу

залишаються технічні, технологічні, організаційні, економічні заходи, що пришвидшать процес досягнення сформованих цілей успіху. Інноваційна стратегія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» орієнтується на споживчий ринок. Спочатку визначається мета підприємства та його стан в сучасних умовах ринку. Значимою складовою процесу організації планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є формування цілей та завдань для теперішніх та майбутніх сфер діяльності. Наступний крок – аналіз ринкового середовища та розмежування за відповідними сферами діяльності, вивчення ринкових сегментів та головної гіпотези взаємоузгодження складових маркетингу.

В ході планування стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» досліджує обсяг сфер, залучених в діяльності. Такий процес характеризується продуктовою та комунікаційною стратегіями. Виходячи з довгострокового плану інноваційного розвитку завод готує стратегічні заходи перспективного розвитку. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» комбінує оперативне та стратегічне планування. В стратегічному плані розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» прогнозує позиції заводу в майбутньому, враховуючи політику підприємства. До її складу належать загальні плани та уточнюється мета. Розподіл ресурсів та організація заходів досягнення бажаного стану, в процесі досягнення інноваційного розвитку, відносять до оперативного планування. Для формування поточних планів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовує:

дані поточного періоду;

значення бажаного рівня діяльності заводу (фінанси, інвестиції, обсяги випуску продукції);

комплекс норм та нормативів використаних ресурсів;

аналізовані результати діяльності заводу минулих періодів.

Центральною складовою поточного плану, пов'язаного з оцінкою досягнення результатів інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

є допустимий рівень витрат заводу. Характеристика плану корелюється з «Звітом про фінансові результати».

Такий план описує наступні види доходів: дохід від реалізованої продукції, інший операційний дохід, дохід від участі у капіталі, інші фінансові доходи, інші доходи. Також тут окреслюються обсяги витрат: собівартість реалізації, адміністративні виграти, витрати на збут, інші операційні витрати, витрати від участі у капіталі, фінансові витрати, інші витрати, податки із прибутку від звичайної діяльності.

Аналіз планування стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» допоміг виявити найсуттєвіші проблеми. Труднощі виникають на етапі усвідомлення стратегії керівництвом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Планування інноваційного розвитку здійснюється не повною мірою, що підтверджує апатичність менеджерів. Формування стратегії інноваційного розвитку, як універсального ефективного плану в довгостроковій перспективі в сучасних ринкових умовах, вимагає комплексного дослідження конкурентів та визначення факторів успіху. Відсутність згуртованості спеціалістів, з питань інноваційного розвитку не дозволяє заводу бути обізнаним у всіх нюансах реалізації інноваційної стратегії. Важливими бар'єрами в ході впровадження стратегії залишаються: недостатнє інформаційне забезпечення, відсутність належного аргументування та обґрунтованості документів, брак альтернативних рішень, неповне використання науково-методичного забезпечення, слабкий контроль стратегічного плану, недопрацьована система стимулювання працівників, тощо.

Так само, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має ряд проблем, пов'язаних з процесом поверхневого планування стратегії інноваційного розвитку. Більшість методів та засобів є застарілими, персонал недостатньо професійний у вирішенні питань інноваційного напрямку, часткове або повне ігнорування тенденцій та брак обізнаності стають на заваді успішної реалізації стратегічного плану. Зазначений перелік вад ПрАТ «Фірма

«Полтавпиво» є актуальним для багатьох підприємств, головна причина – допущення методологічних помилок (рис.2.7)

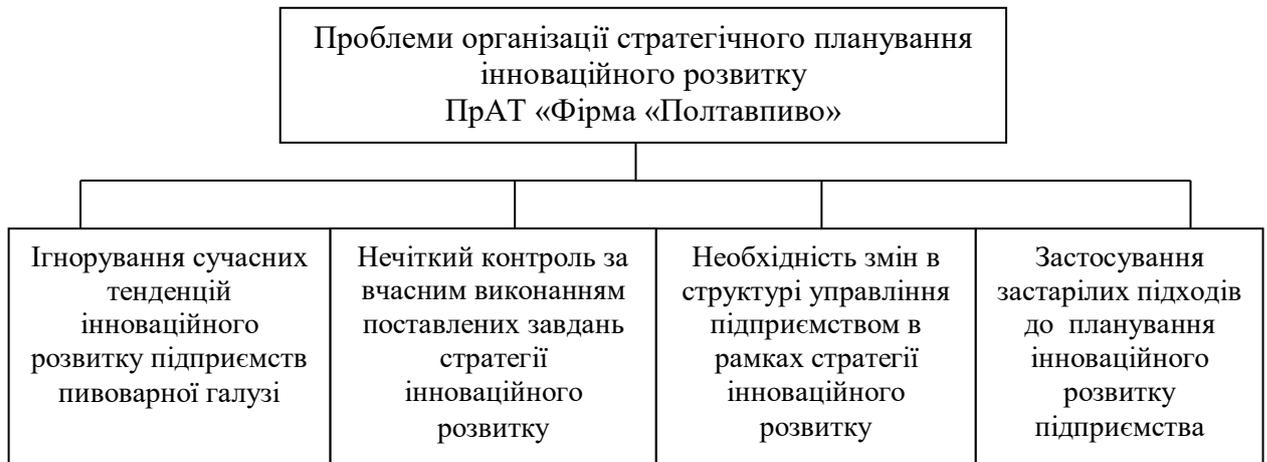


Рисунок – 2.7 Проблеми організації стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Досягнення поставлених завдань, насамперед залежить від можливостей ефективно діяти в умовах ринкового середовища, тому, формуючи інноваційну стратегію розвитку, підприємство має враховувати досягнення лідируючих виробників та усвідомлювати шляхи виходу на їх рівень.

Демонстрація інноваційного просування можлива в абсолютно різних видах, що підтверджує полісемію «інновації». Реалізація інноваційних заходів пришвидшує розвиток та зміцнює конкурентні позиції. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» застосовує одночасно кілька інноваційних методів поліпшення діяльності. Нещодавно завод провів ребрединг маркування та розробив новий дизайн пакування продукції. Завдяки проведеним заходам товар «Фірма «Полтавпиво» став більш упізнаваним та помітним. Частина напоїв віднедавна випускається в нових тарах, що є більш зручними та практичними. Завдяки якості матеріалу продукція може зберігатись довше, при цьому зберігати всі властивості, необхідні споживачу. Окрім покращення наявних позицій асортиментного ряду завод випускає нові види напоїв.

Невід'ємною частиною інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є розширення збутового ринку за рахунок ефективних маркетингових заходів.

Зазначені заходи позитивно впливають на загальний стан підприємства. Зокрема збільшення обсягів виробництва, ріст доходів, незалежність від інвесторів та кредиторів, залучення нових споживачів, та просування на нові сегменти ринку характеризують інноваційну стратегію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» як ефективний чинник розвитку.

Зважаючи на успіх інноваційних заходів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» варто зазначити, що інноваційна діяльність залишається безсистемною. Характерною відмінністю управління інноваційною діяльністю є гарантія якості та дієвості заходів за умов ризику та невизначеності. Попри це реалізація інноваційного плану часто уповільнюється через відсутність належного рівня знань.

Отже, інноваційна діяльність дає змогу виокремити об'єкт управління, що часто представлений комплексом взаємопов'язаних та взаємоузгоджених дій відносно інноваційної діяльності, а також окремими складовими, що поєднуються для розробки інновації та її реалізації.

Розглянувши організаційну структуру ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна зробити висновок, що на підприємстві немає підрозділу, що займався б інноваційним розвитком. Регулярна інноваційна діяльність передбачає ланцюг, що складається з окремих послідовних етапів. Кожен етап розкриває свою суть під час послідовного та злагодженого втілення. Виведення інновації на підприємстві полягає в формуванні системи наукових, дослідно-конструкторських, фінансових, технологічних заходів. Інноваційна діяльність, таким чином, охоплює всю діяльність підприємства в межах інноваційного процесу та дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища.

Аби реалізувати заходи інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» керується основними функціями: прогнозування, формування

інноваційних ідей та цілей, планування, координація, організація, стимулювання і контроль.

Прогнозування передбачає формування плану – прогнозу розвитку довгострокової перспективи, з урахуванням множинності варіантів інноваційного процвітання.

Формування інноваційних цілей тісно пов'язане з місією та загальною стратегією ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» і є перспективним показником реалізації плану.

Планування визначає методи досягнення інноваційної стратегії та охоплює заходи від моменту розробок до реалізації.

Координація допомагає гармонізувати всі складові системи управління.

Організація допомагає доцільно об'єднувати всі чинники інноваційного процесу та забезпечує успішне здійснення завдань.

Стимулювання служить ефективним методом заохочення працівників до участі в інноваційному процесі за рахунок моральних чи матеріальних заходів.

Контроль служить методом перевірки виконання завдань стратегії інноваційного розвитку.

Таким чином, стратегічне планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» охоплює всі функції, проте організація потребує удосконалення, зокрема в створенні відповідних органів управління та координації зв'язків між працівниками.

Задля забезпечення системності інноваційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинна модернізувати організаційну структуру управління, зокрема варто об'єднати спеціалістів з інноваційного розвитку в єдиний відділ. Інформаційно-аналітична діяльність та організація інформаційних потоків стосовно інноваційної діяльності є головною спеціалізацією відділу інноваційного розвитку. До основних функцій відділу інноваційного розвитку потрібно віднести наступні:

сортування та систематизація ресурсів інноваційного інтелектуально спрямування;

дослідження зовнішнього середовища;

формування бази даних можливих інвесторів та її контроль;

впорядкування інноваційних можливостей;

забезпечення інформаційної безпеки.

Керівник відділу інноваційного розвитку уповноважений вирішувати питання стосовно впровадження нововведень, здійснювати контроль за їх реалізацією, узгоджувати процеси інноваційного розвитку, вчасно реагувати на проблеми та недопускати ускладнення ситуації, опрацьовувати та модернізувати механізм управління інноваційною діяльністю.

Окрім зазначених заходів, за умови введення глобальних інноваційних програм ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має запровадити додаткову групу професіоналів, що буде займатись інноваційним розвитком в межах свого підрозділу та звітуватись своєму безпосередньому керівнику. Впровадження змін в організаційну структуру допускає можливість швидше реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та значно ефективніше втілювати інноваційну політику заводу.

Отже, аналіз поточного стану організації стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дає підстави стверджувати, що завод регулярно переглядає результати діяльності та оцінює можливості, відносно зміцнення позицій в ринковому середовищі. Нещодавні нововведення та інноваційні процеси сприяли поліпшенню результативності діяльності заводу та залученню нових споживачів. Формування успішної та ефективної системи дозволить заводу зміцнити організацію інноваційної діяльності, посилити конкурентні позиції продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та підприємства в цілому.

## Висновки до розділу 2

Проаналізувавши діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна зробити наступні висновки:

1. Зважаючи на складні умови сучасного ринкового середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» позиціонує себе успішним підприємством, що постійно удосконалює свою діяльність та знаходить інноваційні методи стабілізації ризикових ситуацій. Комплексна оцінка системи управління є запорукою успішного просування підприємства та виведення на високі ринкові позиції.

2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчить про позитивну динаміку змін показників. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є фінансово стійким за багатьма фінансовими показниками спостерігається зростання, оскільки керівництво слідкує за фінансовими результатами діяльності підприємства.

3. Аналіз поточного стану організації стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дає підстави стверджувати, що завод регулярно переглядає результати діяльності та оцінює можливості, відносно зміцнення позицій в ринковому середовищі. Формування успішної та ефективної системи дозволить заводу зміцнити організацію інноваційної діяльності, посилити конкурентні позиції продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та підприємства в цілому.

Наступним кроком буде дослідження шляхів удосконалення процесу організації стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

РОЗДІЛ 3  
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО  
ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1 Заходи щодо удосконалення процесу організації стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Конкуренція в сучасних умовах призводить до впровадження науково-технічних досягнень у вітчизняний бізнес на великому ринку, завдяки чому ефективність послуг є більшою не лише зараз, а й у майбутньому. Це можливо лише завдяки використанню належних ресурсів. Для його реалізації необхідно запровадити стратегії інноваційного розвитку, як важливий інструмент належного управління.

Роль впровадження інновацій у виробничий процес на сучасному етапі складно перебільшити, так як розвиток економіки ґрунтується здебільшого на нових розробках та їх реалізації.

Успішне управління інноваційним процесом вимагає розуміння парадоксу – позитивні зміни на виробництві спростовують сталий розвиток, а довготривала відсутність нововведень призводить до стагнації, якість та конкурентоспроможність продукції знижується, що призводить до економічного спаду.

Процес організації стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» залишається недовершеним та нераціональним. Причиною цього є присутність серйозних перешкод та недосвідченість керівництва заводу при динамічних змінах умов ринкового середовища. Тому, важливо в таких умовах мати послідовний та зрозумілий план розвитку з використанням інноваційних розробок.

Важливим аспектом успіху в даному плані для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» стають інвестиційні вклади та спонсорські замовлення послуг незалежних експертів, що здатні принести дивіденди. Персонал заводу, при цьому має удосконалювати та поглиблювати свої знання в даній сфері. Тренінги успішних та професійних бізнесменів, досвід відомих вітчизняних та іноземних компаній дають можливість працівникам підвищувати власну професійність та виокремлювати виключні фактори успіху інноваційних стратегій. Досить часто іноземні підприємства застосовують на практиці метод спільнот менеджерів задля поліпшення процесу організації, шляхом підключення в роботу фахівців нижчих ланок та формування нових ідей. Безсумнівно, даний метод дозволяє долати або уникати ряд проблем ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» , при цьому здатен швидко поширювати знання всередині заводу і збагачувати досвід керівництва.

Ще одним важливим бар'єром для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є невелика кількість пропрацьованих стратегій інноваційного розвитку та фахівців, що займаються їх створенням. Імовірно, що розробка та втілення стратегії інноваційного розвитку залежить від схвалення та підтримки керівників окремо та підприємства в цілому. В дійсності втілення такого проекту вимагає обізнаних фахівців, яких на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» недостатньо. Важливо робити це аби пріоритетна стратегія реалізовувалась, а не лишалась планом. Варто враховувати і факт того, що ефективність буде максимальною, якщо втілювати його будуть особи, що залучались до процесу створення, в протилежному випадку шанс успіху буде малим.

Інноваційність стратегії та виконання всіх завдань плану розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинно бути частиною корпоративної культури, тому процес розробки та втілення стратегії має супроводжуватись відповідними заходами по залученню професіоналів до окремих підрозділів. Крім цього, варто зосередити увагу на потенційних інвесторах та спонсорах та залучити їх в процес розробки хоча б на етапі формування місії та плану розвитку. Сучасні методи ґрунтуються на єдності згори – вниз та знизу –

вгору. Суть такого підходу полягає не лише в інформуванні співробітників й заохоченні висувати ідеї, а й посилювати колективну роботу, розширювати потенціал та можливості. Під час формування стратегії інноваційного розвитку працівники ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» мають гармонійно здійснювати контроль виконання необхідних заходів та сувору дисципліну. Необхідною умовою при цьому є створення «сприятливого клімату» для розвитку творчих ідей, трансформації рішень та варіації методів. Для досягнення бажаного результату безліч підприємств застосовують нормовані та систематизовані підходи управління. Надлишкова формалізація при цьому може навіть зашкодити в невизначених умовах, тому важливо вміти наперед продумувати план і обрати дієву та ефективну модель стратегічного планування інноваційного розвитку.

Задля отримання максимального прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» важливо поетапно формувати стратегію інноваційного розвитку при цьому запросити експертів, що допоможуть продумати ефективний та сучасний план дій. Тайм-лайн та дедлайн таблиці наразі є одними з кращих засобів контролю та організації в процесі формування стратегії інноваційного розвитку. Варто зауважити, що основними перевагами таких таблиць є зниження ризикованості поразки стратегічного плану та уникнення затяжної та довгострокової реалізації. Обмеження в часовому просторі сприяють забезпеченню актуальності рішення. Чітко визначені часові проміжки дозволяють контролювати відповідність плану та реалізації заходів на більш детальному рівні, при цьому можна більш детально керувати витратами, ресурсами та розрахунками. Спираючись на ресурсні запаси ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» під час планування інноваційного розвитку варто обрати найбільш ефективні та особливі. Керівники повинні зорієнтувати свою увагу на розширенні можливостей організації стратегічного плану та майстерності раціонально споживати ресурси заводу не тільки в процесі планування всередині підприємства, а й враховувати вплив чинників зовнішнього середовища, зокрема потреби та бажання споживачів.

Враховуючи зміни зовнішнього середовища, керівництво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має враховувати взаємозв'язок потенціалу заводу та його стратегічного плану розвитку, зважаючи на переваги лідерів ринку (рис.3.1).



Рисунок 3.1 – Взаємозв'язок потенціалу та стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Досить часто зовнішнє середовище є швидко змінюваним, очікування підприємства несподіваними, і ризик прорахунку настільки високий, що своєчасні та швидкі зміни в операціях та напрямку призводять до успіху. Особливе значення відводиться лідерам розвитку, що часто припускаються помилок відносно використання ідей, методів, інструментів науки організації та управління на стадії розвитку.

Важливим залишається ефективно та раціональне використання методів планування стратегії інноваційного розвитку, що забезпечує створення продуктивного плану розвитку. Часто підприємства допускають помилки та обирають стратегію збиткову та неактуальну. Здебільшого причиною провалу є зміни у законодавстві та невідповідність очікувань підприємства з реальними умовами ринку.

Необхідною умовою при оцінюванні ефективності стратегії інноваційного розвитку є результати діяльності та їх відповідність програмі інноваційного розвитку. Сучасні потреби споживачів провокують підвищення конкуренції підприємств-виробників для забезпечення беззбиткової

діяльності та подальшого розвитку. Зважаючи на це ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має системно проводити діагностику результатів господарювання на основі визначення ефективності всіх структурних елементів та заходів, здійснюваних ними.

Розглянемо заходи щодо підвищення рівня ефективності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в межах загальних результатів заводу (рис. 3.2).

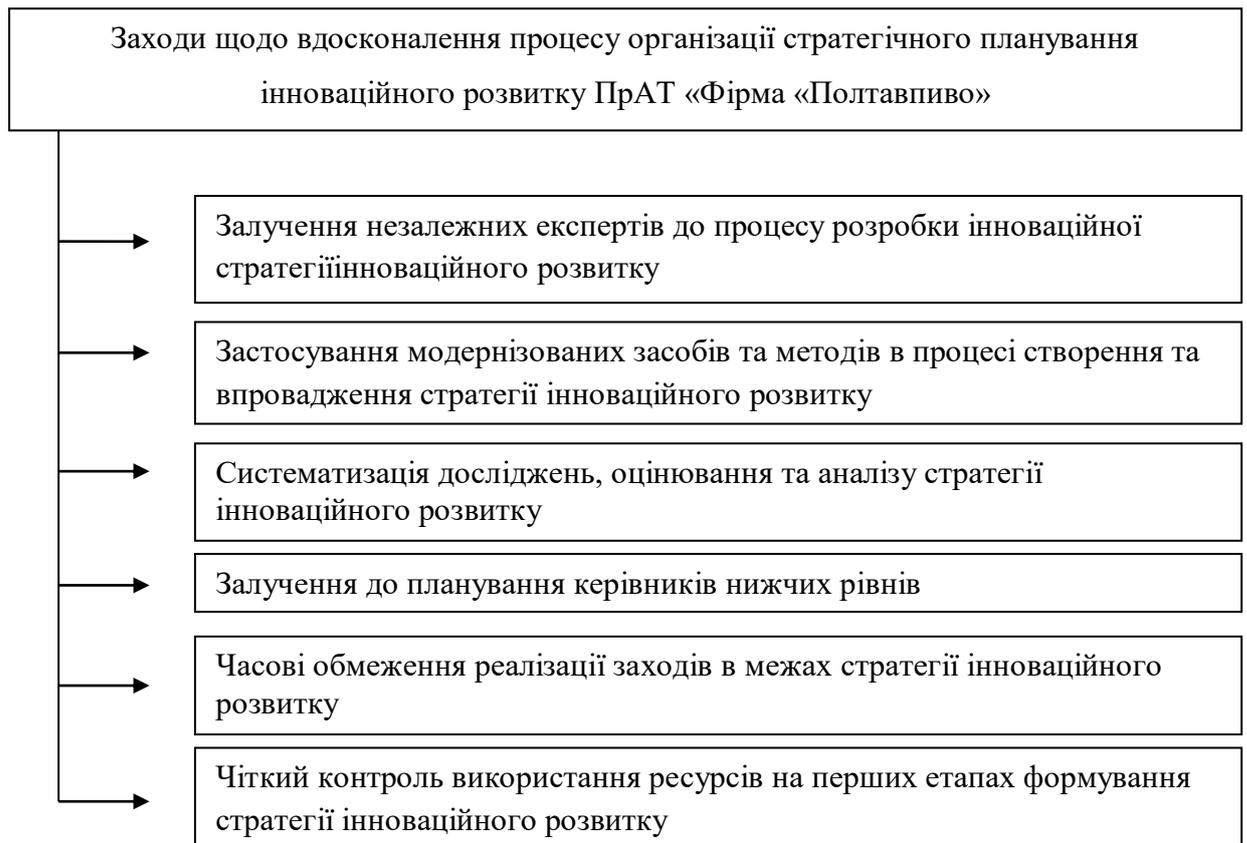


Рисунок 3.2 – Заходи щодо вдосконалення процесу організації стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Таким чином, планування та контроль за реалізацією дають змогу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формувати напрями розвитку для забезпечення сильних сторін та підвищення позицій на ринку. Постановка ряду цілей та визначення пріоритетів служать віддзеркаленням ефективності обраної стратегії в процесі інноваційного розвитку. Періодичне оцінювання ефективності дає змогу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» аналізувати темпи

просування заводу та гармонії відношення всіх суб'єктів в межах його інтересів.

Визначивши попередньо умови діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна зробити висновок, що заводу необхідно удосконалювати свою результативність та підвищувати конкурентні позиції товариства в цілому, починаючи з покращення якісних характеристик товару. Роботу варто почати із залучення в процес виробництва нових методів господарювання, засобів та інструментів, що будуть виділятися серед інших своєю новизною та цікавістю.

Нині інновації – це насамперед один з найефективніших факторів діяльності заводу та його подальшого розвитку. Періодично варто переглядати свою діяльність та знаходити альтернативні шляхи удосконалення. Зважаючи на ринкові вимоги ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно спиратися на політику заводу та план розвитку з попередньо окресленою оцінкою результатів. Тому, будь-які зміни вважаються нормою і аж ніяк не винятком з правил та стандартів. Інновації при цьому повинні бути безперервними та підконтрольними. А це вимагає вдосконалення менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Важливим напрямом при організації стратегічного планування інноваційного розвитку залишається інноваційний менеджмент. Він проходить на вищому рівні та визначає першочергові методи науково-технічної та виробничої діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Сюди можна віднести: формування та реалізацію нових видів продукції і технологій, чергове піднесення виробництва звичних її видів і зняття з виробництва застарілих.

Мета організації інноваційної діяльності полягає у:

оптимальній реалізації і посиленому нагромадженні потенціалу заводу, що зможе забезпечити здійснення наступних експериментальних задач;

відборі та формулюванні найбільш ефективних шляхів науково-дослідницьких робіт;

раціональному розподілі ресурсів, тощо.

Варто зазначити, що будь-яка інноваційна система має особливі визначені задачі, виняткове значення яких полягає у відношенні з цілою сукупністю провідних питань управління.

Стратегія інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це схвалена система рішень, які втілюють суттєвий вплив на діяльність заводу і характеризуються довготривалими результатами, які важко змінити. Стратегія інноваційного розвитку забезпечує результативну діяльність та піднесення з боку якісних чинників.

Введення системної інноваційної діяльності вимагає цілісної та інтегрованої діяльності усіх учасників стратегії інноваційного розвитку на всіх етапах виконання. Шляхів активізації інноваційної діяльності безліч, деякі з них наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Шляхи активізації інноваційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Шлях	Приклад
Поліпшення системи фінансування товарно-інноваційних інвестиційних проектів	Покращення даних кредитної лінії
Удосконалення інформаційної і маркетингової діяльності	Формування інформаційно-аналітичного підрозділу в межах служби маркетингу з конкретною структурою та призначеннями
Запровадження організаційної структури, орієнтованої на товар	Управління товаром, невеликого спектру номенклатури та наукового обґрунтування
Поліпшення системи стимулів та мотивації інноваційної праці	Здійснення мотиваційних заходів, стимулювання колективу загалом та працівників окремо
Інноваційне спрямування стратегії та пристосування до інформаційної мережі	Включення у бізнес-план заводу конкретизованих шляхів інноваційної діяльності

Також до стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно враховувати і заходи, що здійснюються на рівні країни чи регіону. Посеред провідних положень та правил стратегічного інноваційного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» найбільш доцільно впроваджувати

наступні: рефлексія, самовизначення та самоорганізація, безперервне освоєння, запаси ресурсів, тощо. Вони допомагають аналізувати процес досягнення цілей інноваційного розвитку, визначати перешкоди та знаходити шляхи їх усунення.

Варто відмітити, що ідею стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно будувати на опрацьованих теоретичних засадах, рушійних сил інноваційного розвитку, визначенні впливу керівництва на темпи інноваційного процесу, економічних відносинах і системах досягнення цілей.

Вплив управління інноваційною стратегією на роботу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» залежить від ринкових відносин, наукової та виробничої інтеграції, включення найсучасніших технологій та технологічних знань, результатів інноваційної практики.

Важливим заходом удосконалення процесу організації стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є створення належних умов для комфортної та успішної праці робітників. Інтереси і потреби співробітників в умовах швидко змінюваної економіки відображають ефективність соціальної політики.

При розробці нових підходів до стратегії інноваційного розвитку необхідно впровадити процес, що дозволяє затвердити програму, встановити рішення, створити інструменти для оновлення, розробки та впровадження організації.

Рекомендується, щоб сучасна стратегія базувалася на послідовності та логічності всіх відповідних компонентів стратегії та алгоритмів, що забезпечують узгодженість. Вимоги до розробки нової стратегії залежать від кількості основних та мінімальних цілей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

У сьогоденних умовах стратегічне планування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» набуває нового змісту та прогнозує вживання поруч з прямими, кількісними методами творчого інстинктивного підходу. Для більш чіткого та зрозумілого формулювання найбільш важливих аспектів

середовища заводу потрібна доволі повна і правдива інформація, яка здатна впливати в ході сканування, моніторингу, передбачення та спостереження інформації.

Тому, планування інноваційного розвитку підприємства вимагає особливого підходу, який можна розділити на такі напрямки: визначення інноваційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та усвідомлення конкурентного середовища. Відтак формуються функціональні стратегії заводу.

Необхідно зазначити, що процес створення і втілення стратегії інноваційного розвитку має продумувати та враховувати все необхідне забезпечення у вигляді засобів, інструментів, ресурсів. Важливо не забувати про імовірність змін всередині підприємства та зовнішнього середовища.

Стратегічне планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дає змогу передбачити майбутні завдання та оцінити ефективність діяльності заводу в нових. Окрім цього планування підтримує процес удосконалення координації дій і продукує передумови для посилення базової підготовки менеджерів, забезпечує потрібною інформацією, сприяє більш чіткому розподілу ресурсів, надає можливість чітко ставити завдання та формувати обов'язки та відповідальність працівників, поліпшувати контроль за їх діяльністю.

Отже, управління інноваційною діяльністю складається з наступних взаємопов'язаних чинників:

безперервне удосконалення організації виробництва на основі пошуку, вибору, опрацювання та запровадження інноваційних пропозицій;

створення бази інноваційних ідей і різновидів шляхів їх виконання;

організацію визначення бар'єрів інноваційного розвитку та їх рішення;

створення сприятливої атмосфери для пошуку нових ідей.

Таким чином, інноваційна діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має стати одним з найважливіших факторів дієвого та результативного функціонування і піднесення заводу в умовах сучасної ринкової економіки.

Таку діяльність варто безперервно поновлювати та вдосконалювати залежно від неупереджених вимог ринку. Вона стає дійсністю лише тоді, як заснована на чітко визначеній політиці, довершеній методиці введення інновацій та підтвердженні їх дієвості. Отже, модифікація та оновлення в ринковому середовищі не є нормою винятком із правил, а інновації для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» мають бути безперервними, керованими та контрольованими.

### 3.2 Програмно-методичні засади удосконалення процесу формування стратегій інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Удосконалення процесу розробки стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає формування програмно-методичних засад. Вони дозволяють локалізувати бізнес-процеси, що в свою чергу допомагають втілити стратегію інноваційного розвитку підприємства. Основи інноваційної стратегії полягають у систематизованому комплексі вимог та правил стосовно бізнес-процесів підприємства. Кількість таких вимог велика, проте можна виділити ключові: чіткий поділ етапів, цілісність процесу, регулярність, нерозривність, тощо. Дотримання цих правил дозволяє чітко формувати заходи та доносити їх в доступній формі до виконання. Розмежування елементів в системі загального процесу планування забезпечує гнучкість та ефективність управління персоналом в умовах інноваційного розвитку. Поступове втілення заходів та контроль виконання дозволяє логічно побудувати план розвитку окремих напрямів. А конкретизація поставлених завдань припускає швидко та якісну реалізацію.

Зважаючи на багатоскладовість усіх процесів слід аналізувати наступні компоненти: мета, об'єкт змін, методи та засоби впливу, організація. Зазначені елементи потрібно контролювати, визначивши передчасно причини ситуації, що вимагає втілення інноваційних рішень.

Сучасні ринкові умови не завжди дозволяють швидко здійснити прогнозовані розрахунки та визначити пріоритетні шляхи змін,

обґрунтувавши їх доцільність. Планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» складається з факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на результат та спосіб його досягнення.

Досліджуючи підходи формування моделей стратегічного планування інноваційного розвитку можна сказати, що всі мають унікальні переваги, проте застосовувати їх варто, визначивши попередньо свої цілі, оскільки для кожного підприємства вони різні. Відбір найбільш підходящої моделі інноваційного планування є складним багатофакторним процесом.

Підходи стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» мають проводитись з обережністю та враховувати усі особливості конкурентного ринку. Варто зазначити, що зміни відбуваються і в системі менеджменту, цим самим зумовлюють ризики економічної стабільності заводу. Керівники, спираючись на умови, що складаються мають вчасно забезпечити своїх працівників належними умовами, що будуть надихати на генерацію нових ідей, адекватне сприйняття ситуації, мотивацію роботи, втілення можливостей та розкриття потенціалу. Своєчасна, конкретна та точна інформація, необхідна для запланованих та контрольованих заходів, відіграє важливу роль у сприянні ефективному управлінню з точки зору результатів.

Сьогодні умови функціонування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачають формування та впровадження стратегії інноваційного розвитку для успішної діяльності. Вона допомагає встановити новий вектор діяльності, в межах загального стратегічного плану, та визначити завдання і цілі, що можливі за наявних чи потенційних ресурсів. В умовах нестабільного та швидко змінюваного середовища стратегія інноваційного розвитку буде дієвою за умови чітко визначеної, продуманої та обґрунтованої програми діяльності. Аби не допустити кризового стану ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинна аналізувати успіх світових лідерів своєї галузі. Аналіз досвіду провідних підприємств дає можливість керівництву ПрАТ «Фірма

«Полтавпиво» запроваджувати поетапно стратегічне планування інноваційного розвитку (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 – Пропоновані етапи стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Етап	Характеристика
Формування інноваційних цілей	Створення прогнозу напрямів розвитку заводу, пошук джерел ресурсного забезпечення
Встановлення кількісних та якісних значень інноваційного розвитку заводу	Формування правил та положень згідно визначених цілей
Забезпечення планування необхідною інформацією для інноваційного розвитку	Систематизація зібраної інформації, яка потрібна для відбору методів розвитку та підтвердження їх ефективності
Відбір методів аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	Проведення аналізу та формування прогнозів інноваційного розвитку
Проведення аналізу та оцінювання чинників внутрішнього середовища організації, які позначаються на результатах планування інноваційного розвитку	Розгляд та опрацювання змін внутрішнього стану заводу (цілі, динаміка виконання завдань, ресурсне забезпечення, достовірність інформації, трудова дисципліна), що впливають на темпи інноваційного розвитку
Проведення аналізу та оцінювання чинників зовнішнього середовища організації, які позначаються на результатах планування інноваційного розвитку	Проведення досліджень факторів зовнішнього середовища, а саме: стабільність економіки, зміни державного регулювання, демографічні та соціальні чинники, політична ситуація тощо
Досягнення показників стратегії інноваційного розвитку	Дослідження реальних наслідків в ході виробничо-господарської діяльності
Визначення альтернативних шляхів реалізації стратегії інноваційного розвитку	Створення системи заходів досягнення реалізації стратегії інноваційного розвитку
Визначення та реалізація ефективної стратегії інноваційного розвитку	Відбір стратегії з урахуванням можливих ризиків, конкуренції, загального стану ринку та обґрунтування її ефективності
Проведення контролю та оцінка результатів впровадженої стратегії	Визначення невідповідності плану та дійсності бажаного результату, оцінка та коректування дій

Отже, таблиця 3.2 детально описує етапи стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», їх послідовність та характеристику.

Аналітичне та інформаційне забезпечення інноваційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має важливе значення особливо в перевірці

необхідної інформації для реалізації інноваційних заходів. Наявні дані при цьому повинні бути прогнозом, який формують власними зусиллями або із залученням незалежних експертів.

Формуючи стратегію інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має враховувати всі можливі зміни середовища та визначати потреби інформаційного забезпечення, необхідні для діяльності на довготривалу перспективу.

Аби вдосконалити надійність інформаційного забезпечення ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» варто впровадити базу стратегічних даних інноваційного розвитку, що стане зручним та ефективним інструментом зберігання та обробки інформації, а також проектування майбутніх заходів з визначенням специфіки нововведень та їх наслідків.

Прогнози інноваційного розвитку дають можливість зосередити увагу на найбільш впливових чинниках зовнішнього середовища, що можуть змінити хід подій. Імовірність таких припущень досить висока та точно.

Використання бази стратегічних даних інноваційного розвитку дає можливість найбільш ефективно поєднувати основні функції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а саме: контроль, координацію та корегування діяльності її аналіз та оцінку. На даному етапі це досить важливо, оскільки проведення інноваційного розвитку повинно регламентуватися чіткими термінами, допустимими обсягами ресурсів, необхідних на реалізацію запланованих заходів, регулювати зв'язки між виконавцями стратегії інноваційного розвитку. Тому контроль інноваційного плану має здійснюватись за допомогою обліку, який сприяє приймати рішення про шляхи та способи змін. Якщо облік ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» буде ґрунтуватись не тільки на основі дійсних результатів, а й на прогнозованих показниках, то планування буде мати фундамент, можливий для внесення інноваційних змін в найбільш доцільному порядку.

Для поліпшення цієї умови на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» варто удосконалити систему забезпечення працівників необхідною інформацією в

потрібний час. Досягти цього можна за допомогою введення модифікованих комп'ютерних систем, що полегшать зв'язки керівництва та підлеглих в процесі планування та посприяють пришвидшенню зворотніх зв'язків.

Забезпечення Інтернет-ресурсом в сучасних умовах значно впливає на бізнес-процеси ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у конкурентній боротьбі. Удосконалення процесу формування стратегії інноваційного розвитку враховує проведення заходів, спрямованих на організацію достовірних інформаційних потоків (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Основні заходи щодо поліпшення стану інформаційного забезпечення бізнес-процесів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Ризики	Заходи
Непридатна система організації інформаційних потоків	Забезпечення працівників сучасним комп'ютерним та програмним забезпеченням
Розповсюдження конфіденційної інформації	Санкціонування за розголос, встановлення застережень для працівників; Дотримання норм та вимог безпеки; Наявність надійних інформаційних баз, що зберігатимуть комерційні дані.
Фальсифікація даних	Перевірка достовірності та надійності інформаційних джерел

Отже, з наведеної таблиці 3.3 видно, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» варто зосередити увагу на здійсненні систематизованої модифікації комп'ютерного забезпечення та формуванні системи сучасного програмного забезпечення. У разі розголошення конфіденційної інформації потрібно провести роз'яснювальну роботу та застосувати відповідні санкції.

Важливим аспектом, що визначає суть бізнес-процесів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, що сприяють швидкій та ефективній реалізації нових товарів, необхідних споживачам.

Підтвердженням цього є виконані раніше заходи, що дають можливість залучати нових споживачів, розширювати систему збуту та асортимент. Для

здійснення подальших заходів інноваційного розвитку варто зважати на ряд чинників та знаходити альтернативні рішення (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Основні заходи щодо поліпшення стану інноваційного забезпечення бізнес-процесів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Слабкі сторони	Заходи
Застаріла інфраструктура	Розширення потужностей, модернізація та осучаснення; Використання нових технологій; Переобладнання окремих підрозділів
Досить великий рівень впливу на екологію регіону	Впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві
Відсутність креативного середовища на підприємстві	Збільшення фінансування наукових розробок; Модернізація виробництва; Утворення підрозділу інноваційних розробок

Важливою частиною бізнес-процесів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є фінансова складова, що об'єднує усі грошово-економічні відносини в межах діяльності заводу. Серед слабких сторін можна виділити: дефіцит фінансових ресурсів, борги між споживачами та заводом, проблеми збутової та інвестиційної систем. Для вирішення цих завдань варто застосувати наступні дії: залучати нових інвесторів, здійснювати контроль дебіторської та кредиторської заборгованості, шукати нові джерела фінансування, переглянути систему витрат та знайти шляхи заощадливої діяльності тощо.

Забезпечення стратегічного планування інноваційного розвитку має враховувати і маркетингову складову діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Діяльність заводу безперечно проводиться з урахуванням переваг конкуруючих підприємств. Рівень конкуренції характеризується досить високими показниками, тому потрібно проводити відповідні маркетингові заходи. Зважаючи на потреби споживачів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинно розширювати номенклатурний ряд продукції та удосконалювати якісні характеристики товару. Варто звернути увагу не лише на цінові методи конкуренції, а й на ресурсні.

Таблиця 3.5 – Основні заходи щодо поліпшення стану маркетингового забезпечення бізнес-процесів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Слабкі сторони	Заходи
Неефективне управління конкурентними перевагами	Розширення ринку збуту; Оновлення сайту заводу; Зниження ціни на продукцію; Пошук нових сегментів споживачів; Зниження витрат; Розширення асортименту;
Невелика кількість використовуваних нецінових методів конкуренції	Проведення рекламної кампанії; Удосконалення якості та інших характеристик товару;

Рано чи пізно кожне підприємство опиняється в ситуації, коли необхідно розширювати збутову мережу та формувати інноваційні маркетингові методи конкурентної боротьби. Досвід вітчизняних підприємств підтверджує необхідність здійснення комплексу заходів для вирішення попередніх проблем. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має завчасно сформулювати план боротьби, зважаючи на усі умови та можливості.

Досить часто підприємства застосовують метод зниження витрат, проте нині популярності набувають методи нецінової конкуренції. Тому, завод має зосередити увагу на своїх перевагах та обрати варіант, що максимально заохочуватиме та задовольнятиме споживачів через якість, сервіс чи асортимент. Також важливо зосередити увагу на вдосконаленні способу просування товару. Нині досить ефективним варіантом є використання Інтернет-ресурсу, що здатен інформувати потенційних споживачів на досить глобальному рівні.

Варто враховувати і різноманітність збутових мереж конкурентів, що користуються послугами агентів та дилерів не лише в межах країни, а й за кордоном. Географічне розташування підприємства впливає на стан логістики та витрат не тільки на просування товару, а й на вартість ресурсів. Тому, важливо знайти максимально вигідного постачальника ресурсів за ціною та якістю.

Таблиця 3.6 – Основні заходи поліпшення стану логістичного забезпечення бізнес-процесів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Слабкі сторони	Способи вирішення
Високий рівень залежності від постачальників ресурсів	Аналіз потенційних постачальників; Страхування ризикованих ситуацій; Контроль запасів; Здійснення прогнозу споживання продукції;
Потреба удосконалення логістичної системи	Модернізація та комп'ютеризація логістичної системи

Зважаючи на зручне географічне розташування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинна періодично проводити автоматизацію заходів логістичної системи, що надалі сприятимуть економії фінансових та часових ресурсів під час здійснення збутової діяльності. Необхідно зауважити і на необхідності врахуванні особливостей сертифікації продукції та акцизного збору.

Звичайно, чи не головним критерієм вибору продукції для споживача є якість, тому ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» варто приділити достатньо уваги цій складовій, в ході планування стратегії інноваційного розвитку, а саме: контролю якості продукції, вчасному виправленні недоліків, діяльності відділу контролю якості, модернізації обладнання та технологій тощо.

Процес створення та запровадження стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» враховує взаємовідносини усіх учасників планування діяльності. Кожне інноваційне рішення буде вимагати особливих умов та послідовності, залежно від напрямку стратегії інноваційного розвитку. Тому відповідальність та функції менеджерів, працівників, інвесторів, окремих підрозділів (якості, наукових розробок, збуту) тощо будуть посилюватись та розширюватись. Процес стратегічного планування розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має здійснюватись на основі взаємозв'язків усіх перерахованих учасників та їх діяльності, як злагодженої системи.

Таким чином, в процесі створення стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно, зважати на сильні та слабкі сторони

своєї діяльності, позицій на ринку та усвідомлювати водночас особливості структури галузі пивоваріння та національної економіки загалом.

### Висновки до розділу 3

Здійснивши аналіз шляхів вдосконалення процесу організації стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» узагальнимо:

1. Інноваційна діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наразі знаходиться на рівні одного з найважливіших аспектів ефективного та результативного функціонування і піднесення заводу в умовах сучасної ринкової економіки. Таку діяльність необхідно постійно поновлювати та вдосконалювати залежно від вимог ринку, що часто змінюються. Інноваційна діяльність реалізується тоді, як буде чітко визначена та сформована. Таким чином, інновації для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» мають бути безперервними, керованими та контрольованими. В ході формування стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Фірмі «Полтавпиво» потрібно, враховувати сильні та слабкі сторони своєї діяльності, позицій на ринку та усвідомлювати водночас особливості структури галузі пивоваріння та національної економіки загалом.

2. Модифікація процесу розробки стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає формування програмно-методичних засад. Вони дозволяють локалізувати бізнес-процеси, які сприяють ефективно втілити стратегічний план інноваційного розвитку. Основи інноваційної стратегії полягають у систематизованому комплексі вимог та правил стосовно бізнес-процесів. Кількість таких вимог велика, проте можна виділити ключові: чіткий поділ етапів, цілісність процесу, регулярність, нерозривність, тощо. Дотримання цих правил дозволяє чітко формувати заходи та доносити їх в доступній формі до виконання. Розмежування елементів в системі загального процесу планування забезпечує гнучкість та

ефективність управління персоналом в умовах інноваційного розвитку. Поступове втілення заходів та контроль виконання дозволяє логічно побудувати план розвитку окремих напрямів. А конкретизація поставлених завдань припускає швидку та якісну реалізацію.

## ВИСНОВКИ

1. Стратегічне планування інноваційного розвитку підприємства – це самостійна підсистема інноваційного менеджменту, що включає систему характерних правил, потоків, засобів, направлених на розробку та реалізацію планів. Створення стратегічного плану відбувається ґрунтуючись на досягненнях минулих ступенів інноваційного менеджменту. Мета стратегічного планування інноваційного розвитку – створення системи упорядкованих заходів, відносно ефективної діяльності підприємства з міцними конкурентними позиціями на ринку.

2. Процес організації стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства є незамкненою системою, діяльність якої вимагає системного моніторингу стану зовнішнього середовища та швидкого реагування на його зміни. Підсумки аналізу визначають підстави і розмах відхилення, який дає можливість наперед виявляти зміни та відреагувати на них продумано. Процес планування стратегії інноваційного розвитку починається з визначення загальної мети та завдань, за допомогою яких можна досягти бажаного результату. Під час планування стратегії інноваційного розвитку необхідно звертати увагу на такі особливості: зворотній зв'язок, точність інформації, напрями розвитку, шляхи досягнення максимального ефекту реалізації інновацій.

3. Вибір ефективної моделі стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства залежить від ринкового середовища, потреб споживача, іміджу, ресурсного забезпечення та можливостей. Етапи даного процесу поділяються на ті, що необхідні для будь-якої представленої моделі та ті, що характерні виключно для окремого підходу. Виходячи з особливостей моделі, підприємство самостійно обирає та реалізовує найбільш підходящий та ефективний варіант інноваційного розвитку.

4. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – підприємство харчової промисловості України, зайняте у галузі виробництва та реалізації пива та

безалкогольних напоїв. Попри складні умови господарювання в сучасному ринковому середовищі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» позиціонує себе успішним підприємством, що постійно удосконалює свою діяльність та знаходить інноваційні методи стабілізації ризикових ситуацій. Головна мета заводу, як і для переважної частини підприємств – одержати максимальний прибуток. Професійне управління організацією виробничого процесу неодноразово підтверджувалося на міжнародних та Всеукраїнських конкурсах, де продукція заводу була помічена та нагороджена. В своїй діяльності завод застосовує лінійно-функціональний тип організаційної структури управління. Для заводу це найкращий та найбільш ефективний варіант, оскільки підприємство, при відносно невеликих розмірах, здійснює крупносерійне та масове виробництво.

5. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є однією з найважливіших характеристик виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Динаміка зміни показників фінансово-економічної діяльності за 2018 – 2020 рр. позитивна. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є фінансово стійким. За багатьма фінансовими показниками спостерігається зростання, оскільки керівництво слідкує за фінансовими результатами діяльності підприємства. Зокрема чистий дохід у 2020 році становив 311784 тис. грн., що більше на 6,31% від 2018 року і менше на 3,48%, від 2019 року; обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг у 2020 році зменшився на 0,29 % порівняно з 2018 роком і на 0,06 % від 2019 року; фонд оплати праці у 2020 році становив 39632,8 тис. грн., що більше на 23,26 % від 2018 року і на 0,03 %, від 2019 року. В цілому ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» займає одну з лідерських позицій серед товариств пивоварної промисловості, та має всі необхідні ресурси для здійснення своєї діяльності.

6. Процес стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на даний момент складається з взаємоузгоджених складових, а саме поєднання стратегічного планування з

поточним та оперативним. Аналіз існуючого процесу стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» допоміг виявити найсуттєвіші проблеми. Планування інноваційного розвитку здійснюється не повною мірою. Так само, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має ряд проблем, пов'язаних з процесом поверхневого планування стратегії інноваційного розвитку. Більшість методів та засобів є застарілими, персонал недостатньо професійний у вирішенні питань інноваційного напрямку, часткове або повне ігнорування тенденцій та брак обізнаності стають на заваді успішної реалізації стратегії.

7. Процес організації стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» залишається недовершеним та малораціональним. В таких умовах потрібно мати поетапний та зрозумілий план розвитку з використанням інноваційних розробок. Важливим чинником успіху для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» залишаються інвестиційні вклади та спонсорські замовлення послуг незалежних експертів. Важливим заходом при організації стратегічного планування інноваційного розвитку залишається інноваційний менеджмент. Сюди можна віднести: формування та реалізацію нових видів продукції і технологій, чергове піднесення виробництва звичних її видів і зняття з виробництва застарілих.

8. Удосконалення процесу стратегічного планування інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає формування програмно-методичних засад. Вони дозволяють локалізувати бізнес-процеси, що в свою чергу допомагають втілити стратегічний план інноваційного розвитку. Основи стратегії інноваційного розвитку полягають у систематизованому комплексі вимог та правил стосовно бізнес-процесів, зокрема: чіткий поділ етапів, цілісність процесу, регулярність, нерозривність тощо. Дотримання цих правил дозволяє чітко формувати заходи та доносити їх в доступній формі до виконання. Розмежування елементів в системі загального процесу планування забезпечує гнучкість та ефективність управління персоналом в умовах інноваційного розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Основний Закон. Полтава: Видавництво «Полтава», 1996. 44 с.
2. Господарський кодекс України: Офіційні тексти / М-во юстиції України. К. : Юрінком Інтер, 2004. 304 с.
3. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. з останніми змінами від 28.02. 2013 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1992. № 49. ст. 668. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
4. Асортимент продукції підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: веб-сайт. URL: <http://bezocheredi.kiev.ua/brands/poltavpivo>.
5. Бабій, І. В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств за умов активізації інтеграційних процесів: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / І.В. Бабій. Хмельницький: ХНУ, 2019. 40 с.
6. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: [навч. посіб.]. Київ: Наукова столиця, 2018. 199 с.
7. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум: [навч. посіб.] / 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.
8. Волобуєв Г.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2016. № 3(45). С. 213-217.
9. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб.; Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське: ДДТУ, 2017. 417 с.
10. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5283>
11. Гривко С. Д. Механізми державного управління інноваційним розвитком економіки України на засадах кластеризації: дис. ... канд. наук з держ. управління: 25.00.02 / С. Д. Гривко. Чернігів, 2021. 230 с.
12. Діагностика розвитку підприємств пивоварної галузі в умовах міжнародної інтеграції: веб-сайт. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4373>.

13. Дмитрієв І.А., Шевченко І.Ю. Економіка підприємства: навчальний посібник для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів. Х.: ХНАДУ, 2018. 292 с.
14. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник / за ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенка. К.: Професіонал, 2011. 960 с.
15. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство, випуск № 9, 2017. С. 423-427.
16. Інноваційна стратегія розвитку підприємства: веб-сайт. URL: [https://stud.com.ua/940/investuvannya/innovatsiyna\\_strategiya\\_rozvitku\\_pidpriemstva](https://stud.com.ua/940/investuvannya/innovatsiyna_strategiya_rozvitku_pidpriemstva).
17. Інноваційний розвиток підприємства: навч. пос. / П.П. Микитюк, Ж.Л. Крисько, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, С.М. Скочиляс. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2016. 224 с.
18. Козловський С.В., Мазур Г.Ф. Забезпечення стійкості сучасної економічної системи – основа економічного розвитку держави. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 1. С. 5-12.
19. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів екон. спец.; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХП», 2017. 459 с.
20. Котельников В.Ю. Ten3: Стратегічне управління. Принципово нові підходи для епохи стрімких змін. / В.Ю. Котельников. М.: Ексмо, 2017. 96 с.
21. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. / Н. В. Краснокутська К.: КНЕУ, 2016. 504 с.
22. Крістенсен К. Рішення проблеми інновацій в бізнесі. Як створити бізнес що росте і успішно підтримувати його зростання / К. Крістенсен, М. Рейнор; Пер. з англ. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2016. 290 с.
23. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навч. посіб. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 235 с.

24. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент навчальний посібник. М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна, Н. В. Іванова, І. М. Олійченко, Л. Д. Оліфіренко, Т. В. Пепа, С. В. Повна, Ю. В. Шабардіна, О. М. Шевченко Київ. 2016. 367с.
25. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. – 232 с.
26. Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо- і макрорівнях: колективна монографія / [І.В. Тараненко та ін.]; за наук. ред. І.В. Тараненко. Дніпро: Ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2017. 281 с.
27. Микитюк П. П., Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Тернопіль 2015 р. 226с.
28. Михайлов М.С., Сенкевич О.Ф., Кім В.О. Наукові підходи щодо стратегічного управління інноваційними процесами: регіональні та національні особливості. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». № 4. Т. 1. 2019. С. 186-200.
29. Моделі та методи стратегічного управління в органах виконавчої влади України: навч. посіб. / В.В. Казимир [та ін.]. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 151 с.
30. Моделі стратегічного планування. Стратегічне управління, Посібник економіста. Харків. 2019р. 208с.
31. Науково-методичне забезпечення діяльності промислових підприємств в умовах нестабільного середовища: моногр. / В.В.Дергачова, Л.Є.Довгань, Н.О.Сімченко та ін. – К.: НТУУ«КПІ», 2016. –380 с.
32. Нижник О. В. Систематизація теоретико-методичних підходів у формуванні стратегічного інноваційного розвитку підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 103-108.

33. Олексюк О.І. Економіка результативності підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2018. 362 с.
34. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2017. 277 с.
35. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: <http://poltavpivo.com/ru/>
36. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності: [навч. посіб.] / І.А. Павленко. К.: КНЕУ, 2006. 204 с.
37. Прохорова В.В., Божанова О. В. Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку промислового підприємства. *EconomicsBulletin*. 2020. №2. С. 132-140.
38. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2019. 231 с.
39. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf>.
40. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: [навч. посіб.]: Центр учбової літератури, 2016. 408 с.
41. Словник економіста та підприємця / А.М. Туренко, І.А. Дмитрієв, О.С. Іванілов, І.Ю. Шевченко. Х.: ХНАДУ, 2018. 340 с.
42. Степаненко В.В. Організація стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства. «Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність» : збірник V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021, 70-71с.
43. Стратегічне планування як елемент стратегічного управління та метод реалізації інноваційної стратегії. Бібліотека економіста. 2005-2021.
44. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: веб-сайт. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/60850216.pdf>.

45. Стратегічне управління підприємствами малого та середнього бізнесу промислового регіону: монографія / І.Д. Падерін [та ін.]; за наук. ред. І.Д. Падеріна; Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро: Акцент, 2016. 183 с.
46. Стратегічне управління системною стійкістю національної інноваційної системи: колект. монографія / О.В. Прокопенко [та ін.]; за заг. ред. О.В. рокопенко та В.А. Омеляненка. Суми: Триторія, 2019. 222 с.
47. Стратегічне управління як необхідна передумова сталого розвитку підприємства URL: Режим доступу до ресурсу: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1\\_evchuk.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_evchuk.htm).
48. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія /А.П. Наливайко, О.М. Гребешкова, Т.І. Решетняк та ін.; К.: КНЕУ, 2017. 418 с.
49. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: монографія; ред. А.П. Наливайко. К. : КНЕУ, 2015. 400 с.
50. Сумець О. М., Стратегічний менеджмент. Харків, 2021.С.90-93
51. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: монографія / І.О. Кузнецова [та ін.]; за заг. ред. І.О. Кузнецової; Одес. нац. екон. ун-т. Харків: ПромАрт, 2018. 184 с.
52. Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського. Конспект лекцій. «Стратегічне управління» укладач Євмешкіна О.Л. Київ – 2018. 82с
53. Телюк С.С., Новікова І.В., Гунченко М.В. Загальна характеристика основних підходів управління в системі менеджменту. Полтава, 2020. С. 95-96.
54. Тертичка В.. Стратегічне управління. Підручник. Київ, 2017
55. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С., 2017. 931 с.
56. Філенко Д.А. Конкурентоспроможність як показник ефективності діяльності підприємства. м. Полтава, 11 червня 2020 р. С.99-100с.

57. Шульгіна Л. М. Формування стратегій інноваційного розвитку. Л.М. Шульгіна, В.В. Юхименко. Київ. 2017. 213с
58. Шевченко Л. С., Стратегічний інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. Харків, 2019. 145с.