

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: «Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства»

Виконала:
студентка 4 курсу, групи 401-ЕМ
Тюріна Карина Олександрівна _____

Керівник:
доцент кафедри менеджменту і логістики,
д.е.н., доцент Болдирєва Л.М. _____

АНОТАЦІЯ

Тюріна К.О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. – Кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису. 073 «Менеджмент». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Міністерство освіти і науки України. – Полтава, 2021.

Робота присвячена вивченню сутності, змісту загальної концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства; охарактеризовано систему оцінювання результативності стратегії інноваційного розвитку підприємства; досліджено особливості системи збалансованих показників, як інструмент забезпечення оцінки і реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства; проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; оцінено діючу систему стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; розроблено стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; розроблення інноваційної стратегії та її взаємозв'язок із загальною стратегією розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Ключові слова: стратегічне управління, інноваційний розвиток, підприємство, результат, стратегія, інновації, нововведення

SUMMARY

Tiurina K.O. Strategic management of innovative development of the enterprise. – Bachelor qualification work on the rights of the manuscript. 073 «Management». – National University «Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk». Ministry of Education and Science of Ukraine. – Poltava. 2021.

The work is devoted to the essence, the meaning of the general concept of strategic management of innovation development of the enterprise; the system of strategic measuring of effectiveness of the strategy of innovation development of the enterprise is characterized; the peculiarities of the system of balanced indicators, as a

tool for providing evaluation and implementation of the strategy of innovative development of the enterprise were investigated; the analysis of the object and the subject of the system of management of PrJSC «Firm «Poltavpivo» was conducted; carried out financial and economic analysis of the results of business activities of PrJSC «Firm «Poltavpivo»; assessed the current system of strategic management of innovative development of PrJSC «Firm «Poltavpivo»; the strategy-oriented strains of innovative development of PrJSC «Firm «Poltavpivo»; development of innovative strategy and its interrelation with the general strategy of development of «Poltavpivo».

Keywords: strategic management, innovation development, enterprise, result, strategy, innovation, innovation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, зміст загальної концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.....	8
1.2. Характеристика систем оцінювання результативності стратегії інноваційного розвитку підприємства	18
1.3. Особливості системи збалансованих показників, як інструмент забезпечення оцінки і реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.....	27
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	36
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	36
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	56
2.3. Оцінка діючої системи стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «Фірма «Полтавпиво.....	63
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	72
3.1. Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	72
3.2. Розроблення інноваційної стратегії та її взаємозв'язок із загальною стратегією розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	82
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Сучасні світові економічні тренди демонструють об'єктивну необхідність використання стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства як передумови його функціонування у глобальному конкурентному середовищі. Для вітчизняних підприємств забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства, по суті, є однією з передум їх потенційного та успішного виходу на світові ринки.

Такі види інновацій, як управлінські, маркетингові та організаційні можуть стати дієвою передумовою для стійкого інноваційного розвитку підприємства. Також бути каталізатором для нарощення усіх складових інноваційного потенціалу та у майбутньому забезпечити комплексний інноваційний розвиток підприємства. Таким чином, вибір інструментів і засобів, які використовуються для забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, набуває особливого значення. Тому менеджери підприємства повинні вміти чітко визначати основні параметри інноваційної політики та оптимізувати інноваційні управлінські схеми, включаючи моніторинг, контроль, оцінку результатів, попередження негативних наслідків.

В Україні останні десять років питаннями стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства займаються С.Д. Гривко [22], С.М. Ілляшенко [33], В.В. Стадник і М.А. Йохна [55], О.В. Прокопенко [59], А.П. Наливайко [61] та ін. Проблемні питання, пов'язані із стратегічним управлінням досліджували такі вчені-економісти: В.К. Бабайлов [9], І.В. Бабій [10], В.Г. Балан [11; 12], А.В. Вороніна і А.Ю. Берьозкіна [21], Н.С. Краснокутська і І.А. Кабанець [37], О.Ю. Кушлик і Г.С. Степанюк [39], Т.В. Омельченко [46], С.А. Романюк [53], А.П. Наливайко [56; 60; 61], О.М. Гребешкова [56; 60], Л.П. Батенко [56], І.Д. Падерін [58], І.О. Кузнецова [62], В.В. Тертична [63], М.М. Трещов [65] та багато ін.

Проте не зважаючи на значну кількість наукових і прикладних досліджень на обрану тему, питання стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства залишаються актуальнимий досі.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення та систематизація теоретичних підходів і розроблення пропозицій щодо вдосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства (на матеріалах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»).

Для досягнення мети були сформульовані такі завдання дослідження:

вивчити сутність, зміст загальної концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства;

охарактеризувати системи оцінювання результативності стратегії інноваційного розвитку підприємства;

дослідити особливості системи збалансованих показників, як інструмент забезпечення оцінки і реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства;

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

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

оцінити діючу систему стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

розробити стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

розроблення інноваційної стратегії та її взаємозв'язок із загальною стратегією розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Предметом дослідження виступають особливості стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Інформаційною базою дослідження були наукові праці як вітчизняних, так і закордонних вчених-економістів в галузі менеджменту, законодавчо-нормативні

документи, фінансово-економічна звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», власні аналітичні розрахунки автора.

У кваліфікаційній роботі використано такі методи дослідження як аналіз і синтез, статистичні порівняння, економіко-математичний, системний метод порівняння, групування, узагальнення, монографічний, нормативний.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у визначенні взаємозв'язку елементів системи стратегічного управління інноваційним розвитком товариства, аналізу методичних підходів щодо управління формуванням стратегії на підприємстві, розробці та використанні вдосконаленої системи стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ Фірма «Полтавпиво», сутність якого полягає в розробленні систематизації напрямів відповідно до функціональних сфер його діяльності.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на VII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (м. Полтава, 29 жовтня 2020 року).

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи (8 підрозділів), висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг роботи складає 100 сторінок, містить 13 таблиць, 20 рисунків, список літературних джерел – 75 найменувань, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст загальної концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства, як правило, повинно базуватися на вивченні взаємовідносин, котрі охарактеризуються за допомогою системи «середовище – підприємство».

Велика низка теоретичних концепцій управління розглядають підприємство як відкриту систему, яка постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища, а саме: іншими підприємствами і фірмами; банківськими установами; організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави; місцевими органами тощо. В цілому, на мою думку, дозволяє підприємствам підтримувати стійке фінансове становище, швидко пристосовуватися до умов, що динамічно змінюються.

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства вносить суттєві корективи у методи управління ним. Воно нейтралізує можливість керування діяльністю підприємства виходячи з екстраполяцій минулих тенденцій.

Виникає нагальна необхідність вносити стратегічні корективи у поставлені завдання підприємства згідно зі змінами як на ринку, так і можливості прогнозування виходу на ринок нових товарів. Така управлінська концепція, як правило, робить акцент на умови ринку, особливо на умови конкуренції та збуту, як на критерій управління [21, с. 312]. Актуальність цієї концепції вже наближається до маркетингової. Однак, умови на ринку вона враховує лише як фактори випадкових відхилень від виробленої стратегії. Поряд з цим стратегічний план просто адаптується до таких змін, не передбачаючи заходів, котрі зможуть активно вплинути на ринкову ситуацію [10, с. 16].

Періодичне коригування запланованої стратегії інноваційним розвитком підприємства може вирішити завдання відповідно до умов ринку його виробничо-збутової діяльності. Кожне вітчизняне підприємство, у свою чергу, в залежності від умов виробничо-комерційної діяльності використовує відповідну теорію стратегічного управління інноваційним розвитком.

Світовий практичний досвід показує, що підприємства, які досягли значних результатів у бізнесі, впроваджували систему стратегічного управління інноваційним розвитком.

Регулярні теоретико-методичні дослідження і практичні впровадження стратегічного управління розпочалися з 1973 р. Саме з того часу напрямок у теорії та практиці управління продовжує розвиватися. В усьому світі проводяться наукові дослідження в цій області, а більшість підприємств вже досягли успішних результатів саме завдяки використанню стратегічного управління. Загальновідомо, що більшість корпорацій Західної Європи та США мають висококваліфікований персонал, що має спеціальну підготовку зі стратегічного управління [12, с. 161].

В основі будь-якої концептуальної моделі закладено систему управління підприємством. Так, сама концепція управління включає систему ідей, принципів, уявлень, які зумовлюють загальну мету підприємства, а також взаємодію суб'єкта та об'єкта управління, характер цих взаємовідносин між окремими ланками внутрішньої структури [22].

Згідно концепції стратегічного управління необхідним елементом визначення місії та цілей підприємства є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ. У такому випадку інструментами досягнення цілей виступають стратегії, а для успішної реалізації необхідно обрати стратегічний набір для функціонування підприємства відповідно до обраної концепції управління.

Реалізація концептуальної основи стратегічного управління діяльністю підприємства поєднує цільовий та інтегральний підходи. Такі підходи, в свою чергу, дозволяють встановити цілі розвитку порівнювати їх з наявними можливостями, зокрема потенціалом. Приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій «стратегічного набору» [11; 33; 38].

Принципову схему стратегічного управління вітчизняним підприємством наведено на рис. 1.1.

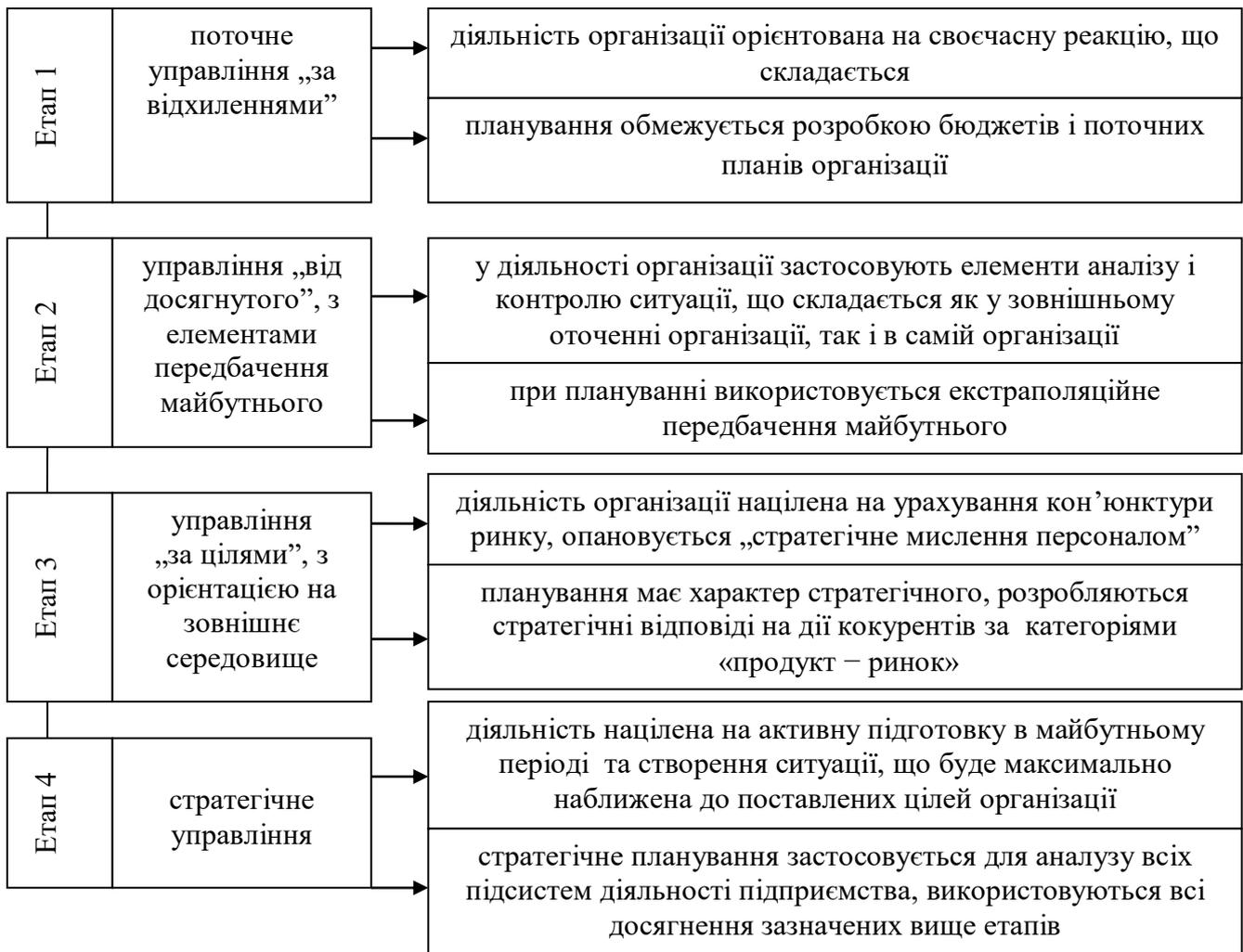


Рисунок 1.1 – Основні етапи переходу до стратегічного управління підприємством

Примітка. Узагальнено автором [44; 52; 63]

Характерними рисами стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, як правило, залежать від взаємодії певних факторів:

- приналежності до певної галузі;
- розміру підприємства (у залежності від галузевих особливостей);
- рівня спеціалізації, типу виробництва, концентрації та кооперації;
- наявного виробничого потенціалу;
- реального науково-технічного потенціалу;

рівнів управління;

рівня кваліфікації персоналу тощо [58; 60; 70].

Впровадження концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства буде успішним в тому випадку, коли воно є стратегічно орієнтованим.

Під стратегічно орієнтованим підприємством розуміється:

по-перше, наявність персоналу, який має стратегічне мислення;

по-друге, застосування системи стратегічного планування, що дозволяє розробляти і використовувати інтегровану систему стратегічних планів;

по-третє, поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених цілей [4].

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства, у свою чергу, включає стратегічне мислення і проявляється за допомогою певних характерних рис, а саме:

поєднує системний, ситуаційний та цільовий підхід до діяльності підприємства;

орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство;

концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації [14].

Загальні концептуальні аспекти щодо функціонування та інноваційного розвитку підприємств і організацій у зовнішньому середовищі передбачають використання різних підходів, моделей та показників ефективності, котрі були сформовані на основі різних теорій управління [18;19]. Так, наприклад, як правило, загальна функція планування є необхідною передумовою успішної реалізації будь-якого ділового починання підприємства. Адже планування є процесом розроблення на перспективу управлінських рішень. Основою планування як діяльності підприємства, так і в цілому всього управління є передбачення.

Важлива роль передбачення формувалась поступово. Еволюція передбачення розпочалась з поточного планування і бюджетування. На початку сторіччя практично не було необхідності враховувати вплив на підприємство зовнішнього середовища, тому управління було націлено на вирішення внутрішніх проблем на

основі поточного планування та бюджетування, загальні риси якого: короткостроковість передбачення, внутрішня спрямованість без урахування впливу зовнішнього середовища [26].

Для достатнього вирішення поточних задач, як вже зазначалося, використовують довгострокове планування, яке з певною обґрунтованістю передбачає розвиток підприємства на довготривалу перспективу. Паралельно із поточним плануванням довгострокове базується на гіпотезі про можливість передбачати і контролювати майбутнє. Для планування на довгострокову перспективу використовуються екстраполяційні прогнози.

У 60-ті рр. як у США, так і більшості країн Західної Європи почався «бум стратегічного планування». Він базувався на домінуванні концепції підприємства як «відкритої системи» на мікрорівні та на розвитку прогнозування та індикативного планування на державному рівні. У такому випадку виникла потреба розробляти реальні та надійні плани майбутнього розвитку підприємства з урахуванням ситуації, що складалася [29; 30].

Передусім для визначення перспектив, як правило, на основі альтернатив розвитку необхідно орієнтуватися на ринкові перспективи та на фінансово-економічні, а саме: обсяг реалізації, рівень доходу, прибутковість, рентабельність капіталовкладень, ефективність тощо.

За сучасних умов господарювання вітчизняні підприємства стали залежними від попиту споживачів у визначенні перспективи свого розширення і подальшого функціонування. Так, у свій час, Дж. А. Стайнер визначав фактори, у свою чергу, сприяли розвитку стратегічного планування у 60-80-х рр. [74]:

науково-технічний прогрес;

збільшення розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та багатопрофільності їх діяльності;

розвиток методології та інструментарію планування;

використання зв'язків з іншими підприємствами та організаціями;

посилення рівня конкуренції як на внутрішніх, так і зовнішніх ринках;

наявність високо кваліфікованих кадрів.

Як явище і процес передбачення майбутнього, як правило, само поняття «стратегічне планування» трактується досить широко, зокрема, як:

адаптивний процес, за допомогою якого здійснюється регулярна розробка і корекція системи досить формалізованих планів;

інтегральний процес підготовки і прийняття управлінських рішень певного типу;

формулювання цілей та визначення шляхів їхнього досягнення;

забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо [71].

Стратегічне планування, як зазначалося, дозволяє переглянути зміст заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, котрі відбуваються в як зовні, так і в середині підприємства.

Спочатку стратегічне планування, на нашу думку, обмежувалося визначенням цілей та стратегій їхнього досягнення, тобто визначенням стратегічної політики підприємства у системі «продукт-ринок». У межах розуміння поняття «стратегічного планування» науковцями широко вживаються такі категорії, як:

«життєвий цикл продукту»;

цикл попиту на продукцію, що виготовляється;

період, потрібний для досягнення цілей, тощо [35].

Всі ці категорії, як правило: по-перше, формують потребу в більш гнучких підходах до визначення горизонтів планування, необхідність балансування різних за тривалістю дій для досягнення цілей, а, по-друге, зумовлюють необхідність підвищення ролі стратегічного аналізу в діяльності підприємств.

Адже, на нашу думку, треба чіткіше визначати, які саме сфери і напрямки діяльності підприємства потребують довго-, а які – середньострокових термінів їхнього здійснення в конкретних умовах, які склалися і надалі будуть складатись у зовнішньому середовищі. Також, разом з цим зростає кількість доступних підприємству альтернативних варіантів розвитку, внаслідок чого відкривається більш широкий вибір дій на перспективу.

Отже, як правило, стратегічне планування охоплює систему коротко-, середньо- та довгострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовний акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та стратегії їхнього досягнення (рис. 1.2).

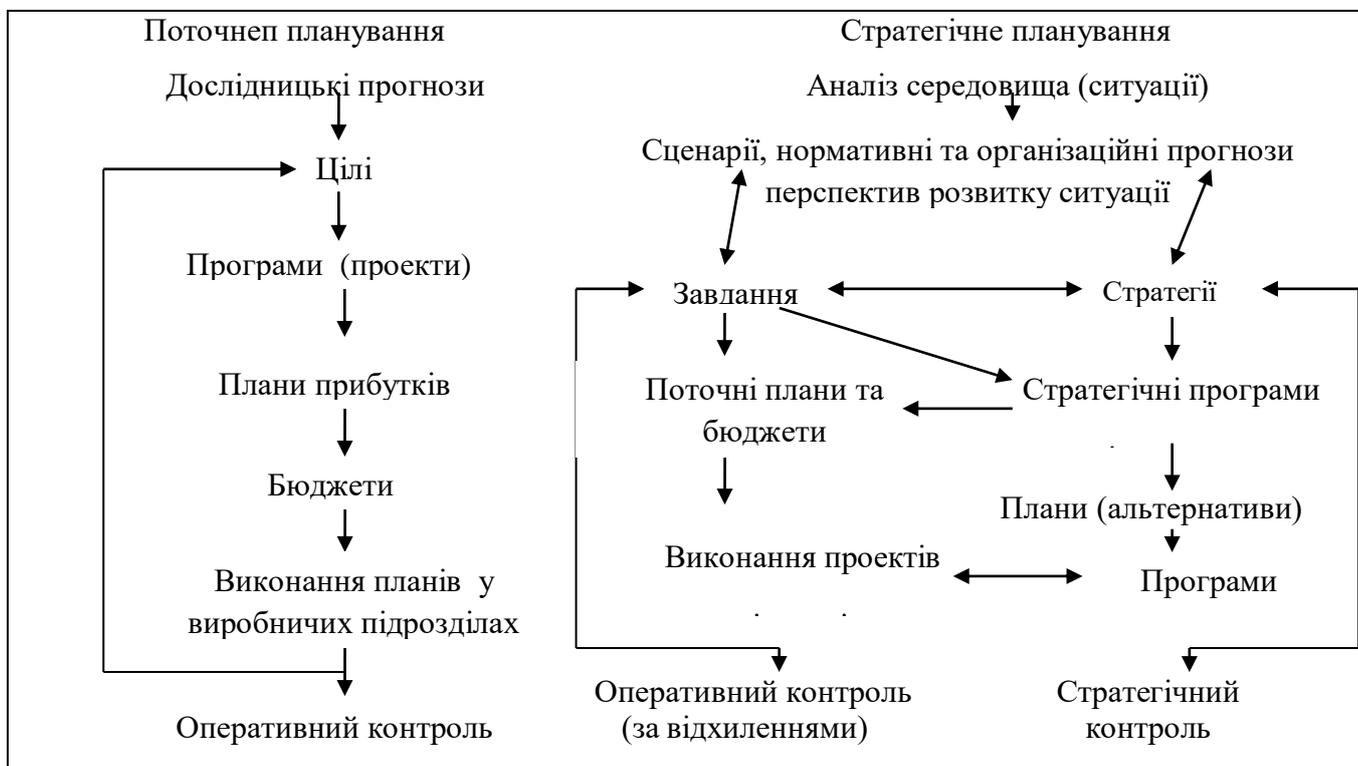


Рисунок 1.2 – Порівняльна характеристика довгострокового та стратегічного планування підприємства

Примітка. Узагальнено автором [32; 35; 39; 48; 75]

Передумови для прогнозування можливого розвитку ситуації, за визначених обставин, на підприємстві забезпечує стратегічний аналіз його середовища. У стратегічному плануванні, як правило, широко використовуються планування «портфеля підприємства», різні сценарії, широкий спектр методів маркетингового планування.

Перш за все, у свою чергу, процес планування зорієнтований на:

визначення цілей;

характеристику ринкових і «виробничих» можливостей;

альтернативних заходів щодо його досягнення;

перехід на «запасні», підготовлені варіанти;

досягнення комплексу соціально-економічних чинників, встановлених як критерії на довгостроковий період.

Застосування стратегічного планування, як правило, зумовлює необхідність інтеграції різних видів планової діяльності підприємства, що здійснювалися всіма підсистемами, а також потребу подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління [12; 35].

Концептуальна схема стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства наведена на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Концептуальна схема стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Примітка. Узагальнено автором [35; 42; 57; 58; 59]

Таким чином, стратегічне планування підприємства включає:

прогнозування (передбачення результатів розвитку), що здійснюється під дією існуючих факторів;

головну лінію поведінки фірми (місію);

мету менеджменту;

перспективне планування;

контроль;

координацію і регулювання, за допомогою яких коригується відхилення спланованих підсумків від поставленої мети.

У свою чергу, прогнозування наслідків прийнятих рішень впливає на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

Передбачення щодо застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств, а саме: цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо.

Встановлено, що поняття «стратегічне управління» являє собою процес, за допомогою якого, менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвивається і змінюється [12; 35].

Теорія стратегічного управління, як правило, базується на загальних методологічних підходах до управління, а саме системному, процесному, організаційному, ресурсному та ін. Для того, щоб управляти інноваційним розвитком підприємства, вкрай необхідно сформулювати концепцію стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Деякі науковці трактують категорію «інноваційний розвиток підприємства» як революційний або еволюційний процес інноватизації підприємства за рахунок ефективного використання інтелектуальних ресурсів, як власних так і залучених, і характеризується прогресивною зміною його якісного стану [53; 59; 65].

Отже, концепція стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства представлена в рис. 1.4.

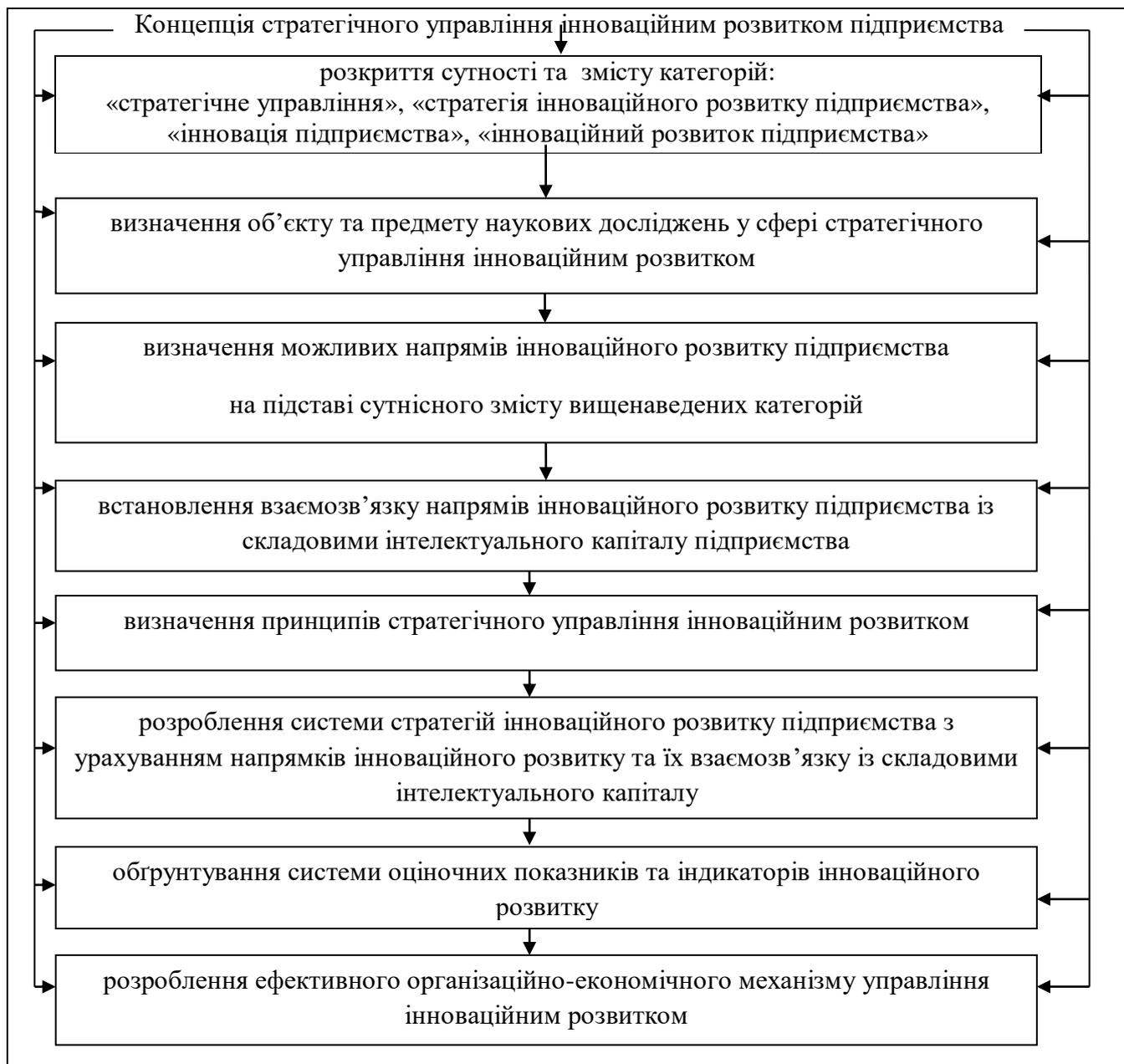


Рисунок 1.4 – Концепція стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Примітка. Узагальнено автором [35; 72; 74]

Результатом інноваційного розвитку підприємства, як зазначалося, виступають постійні прогресивні зміни його якісного стану. Яким же буде процес

інноватизації: революційний або еволюційний – буде залежати від обраного інноваційного напрямку, дієздатної стратегії інноваційного розвитку підприємства та рівня співвідношення власних та залучених інтелектуальних ресурсів та його людського інтелектуального капіталу [35; 72; 74]. Отже, раціональне поєднання напрямів інноваційного розвитку із складовими інтелектуального капіталу підприємства, як правило, може забезпечити отримання доходу в процесі його економічного розвитку.

Об'єктом досліджень у сфері стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, на нашу думку, виступають загальні процеси управління інноватизацією підприємства як в цілому, так і окремого виробництва або окремих функціональних підсистем.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що сутність дефініції «стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства» означає процес розробки та реалізації концепції, яка є основою для прийняття ключових управлінських рішень щодо бажаного рівня інноваційного розвитку, допустимих ризиків, методів інноватизації та приведення у відповідність наявних можливостей шляхом розробки й реалізації системи стратегій за напрямками інноваційного розвитку підприємства («стратегічного набору»). Напрямок або ціла низка напрямів інноваційного розвитку конкретного вітчизняного підприємства можна визначити у залежності від багатьох факторів, зокрема, як внутрішніх так і зовнішніх, а також від виду його економічного розвитку.

1.2. Характеристика систем оцінювання результативності стратегії інноваційного розвитку підприємства

Ефективне стратегічне управління інноваційним розвитком вітчизняних підприємств можливе при гармонійних і узгоджених діях усіх управлінських функцій [7, с. 214], серед яких особливе місце посідає стратегічне вимірювання, що в перекладі англ. *strategic measurement*.

У свою чергу, здійснення повноцінного стратегічного аналізу повинно включати, перш за все, розуміння методології вимірювання параметрів і результатів стратегій [12, с. 118]. Успішність стратегічного управління інноваційним розвитком вітчизняних підприємств можливе із застосуванням економічно-обґрунтованих мір оцінки ефективності й результативності бізнес-процесів у стратегічному аспекті.

Вітчизняні підприємства, як правило, повинні оцінювати результати впровадження тих чи інших стратегій, а також фінансові результати, рівень продуктивності та інші традиційні параметри організаційно-господарського механізму, котрий є основою для оцінки його життєздатності та прийняття поточних управлінських рішень.

Існують різні підходи до визначення поняття «стратегія». Деякі науковці його трактують як перетворення з абстрактної ідеї у реальний проект, що потребує обов'язкового вимірювання і оцінювання щодо визначення певних критеріїв для вибору оптимальної стратегії з врахуванням декількох альтернатив [49, с. 185]. Як вже зазначалося раніше, аналіз рівня ефективності розгортання і впровадження стратегії, дослідження результатів її реалізації на практиці дозволяє визначити її життєвий цикл, що вимірюється в роках, а іноді десятиліттях. Враховуючи цей факт протягом певного проміжку часу запланована стратегія неодноразово переглядається і коректується [35].

Реальна стратегія підприємства складається з двох частин: запланованої стратегії і адаптивної реакції на зміни (стратегії, визначеної обставинами). Таким чином, на нашу думку, стратегічне вимірювання стосується як процесу розробки стратегії, так і процесу її впровадження, тобто поширюється на весь процес стратегічного управління [49, с. 187]. Перед тим, як дослідити роль і місце стратегічного вимірювання у системі стратегічного управління, необхідно визначити його зміст.

Система стратегічного вимірювання являє собою ідентифікацію, розвиток, зв'язок, збирання та оцінювання вибраних показників результативності, безпосередньо пов'язаних з виконанням місії організації і досягненням її цілей. Вибрані показники повинні обов'язково зосереджуватися саме на результатах, які,

як правило, пов'язуються з оцінкою продукції (послуг) підприємства споживачами, хоча і не повинні обмежуватися тільки ними [20, с. 213].

Деяко інша природа стратегічного вимірювання за природу фінансово-економічного вимірювання. Так, на нашу думку, останнє майже виключно використовує монетарну (грошову) міру оцінки, в той час як стратегічне вимірювання більшою частиною є немонетарним. Однак, наприклад, як правило, прихильність споживачів до певної марки товару, якість продукції чи обслуговування – типові об'єкти стратегічного вимірювання – практично не піддаються монетарній оцінці.

У 1990-х рр. поряд з фінансовими критеріями з'явилася збалансована система показників так звана концепція BSC (Balanced Scorecard), котра передбачає оцінку ефективності стратегії за фінансовими і нефінансовими показниками одночасно.

Стратегічне вимірювання у системі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства наведено на рис. 1.5.

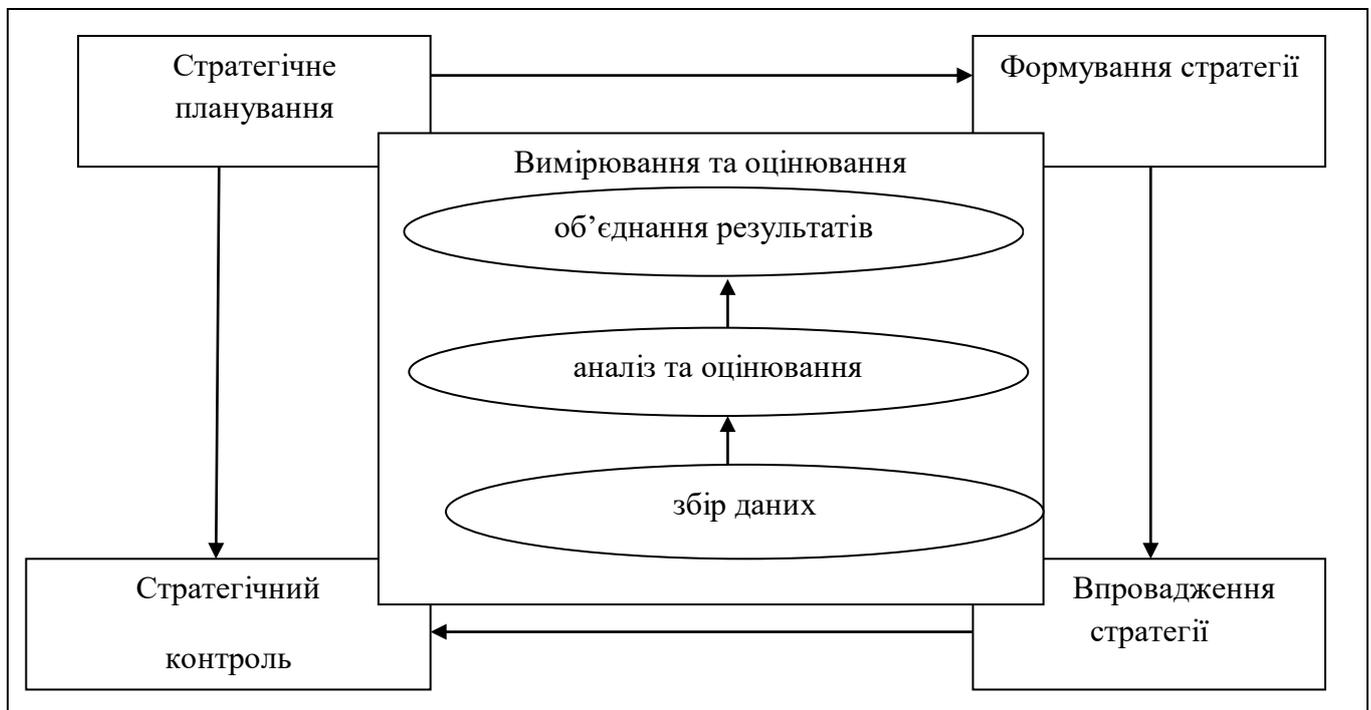


Рисунок 1.5 – Стратегічне вимірювання у системі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Примітка. Узагальнено автором [179, с. 165; 35; 45]

Протягом останніх років уже почали з'являтися збалансовані системи стратегічного вимірювання, які є набагато кращими і підходять для потреб цільового стратегічного управління, ніж попередні – орієнтовані виключно на монетарну (грошову) оцінку результатів діяльності підприємства, в т.ч. і інноваційну [19, с. 65].

Таким чином, невід'ємною частиною стратегічного управління, як правило, є система стратегічного вимірювання. У процесуальному аспекті вимірювання і оцінювання стратегій і стратегічних альтернатив виконується у три етапи незалежно від того, на якій стадії це відбувається – стратегічного планування, розгортання стратегії, її впровадження чи стратегічного контролю.

На рис. 1.6 показано спрощену модель руху основних потоків інформації, яку можна практично впровадити на будь-якому підприємстві або організації.

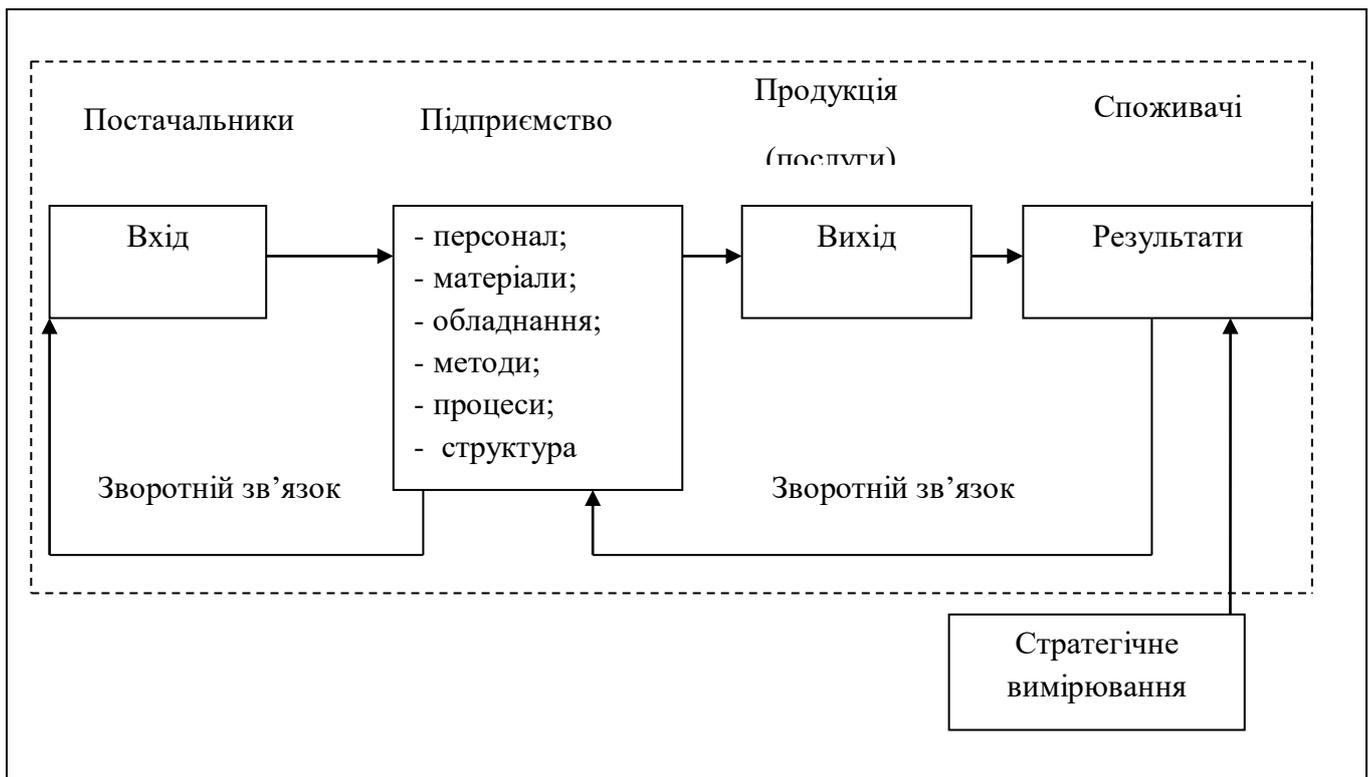


Рисунок 1.6 – Стратегічне вимірювання у розширеній системі «підприємство – зовнішнє середовище»

Примітка. Узагальнено автором [179, с. 165; 35; 45]

У цій моделі поняття «постачальники» трактується набагато ширше, ніж у традиційному розумінні цього терміну, коли мова йде про матеріально-технічне постачання [42]. Постачанням можуть вважатися будь-які надходження у вигляді грошей, матеріальних цінностей, нематеріальних активів, інформації або збільшення персоналу [69]. Підприємство, у свою чергу, може використовувати ресурси, отримані на «вході» і перетворювати їх у продукцію (товари, послуги), які являють цінність для кінцевих споживачів [57]. Як правило, чим вища цінність продукта або послуги в очах споживача, тим кращим є результат, який підлягає стратегічному вимірюванню. Однак у деяких випадках, коли на підприємстві виникають труднощі щодо ідентифікації кінцевих споживачів, результати визначається як ефективність виконання місії підприємства [42; 57; 71].

Однією з умов досягнення високого рівня ефективності бізнесу є збалансоване управління, зосередження уваги одночасно на різних напрямках діяльності.

Американські вчені Р.С. Катан і Д.П. Нортон у 1990 р. досліджували системи вимірювання результатів фінансово-господарської діяльності 12 великих компаній, що прагнули розширити свої вимірювальні системи шляхом включення у них показників немонетарного характеру, оскільки це дозволило би збільшити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Результати проведених досліджень зумовили формулювання концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC) [34].

Передумовою виникнення концепції BSC, як зазначалося, було прагнення керівництва багатьох підприємств посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того, щоб реалізувати багатовекторну політику управління великим підприємством, як правило, потрібно було мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, а також добре організовану і збалансовану систему стратегічного вимірювання.

Протягом десяти років, з'являлися численні модифікації базової моделі BSC. Наприклад, Лоуренс С. Мейзел, який працював над проблемою робробки збалансованої системи показників одночасно з Капланом і Нортонем опублікував

наукову працю, у якій зазначив свою концепцію побудови BSC. Не зважаючи на те, що Мейзел назвав свою модель альтернативною до моделі Каплана і Нортон, насправді вона такою не вляється. Отже, єдина суттєва відмінність моделі Мейзела – те, що він замінив четверту перспективу «Навчання і зростання» Каплана і Нортон на блок індикаторів «Кадровий потенціал» [34].

Отже, BSC в інтерпретації Мейзела – це лише модифікація, а не альтернатива класичної BSC Каплана і Нортон, хоча ця модифікація, очевидно, є історично першою такою спробою [34].

Головна заслуга Лоуренса Мейзела полягає у тому, що він вперше продемонстрував гнучкість BSC, у відсутності якої так часто звинувачують цю концепцію її опоненти. Потім інші модифікації класичної моделі Каплана і Нортон значною мірою сприяли швидкій популяризації BSC у різних галузях і різних країнах. BSC призначена дати відповіді на чотири найважливіших для підприємства питання [34]:

як підприємство оцінюють клієнти (аспект клієнта);

які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству виключні конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект);

яким чином можна досягнути подальшого поліпшення становища підприємства (аспект новацій і навчання);

як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект).

Відповіді на ці питання залежать від постановки цілей, які «виводяться» зі стратегії підприємства, а потім «переводяться» у показники системи управління. Так званий «баланс» у концепції BSC має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між монетарними і немонетарними величинами вимірювання, стратегічним і оперативним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства [34]. У моделі BSC слід розрізняти показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих результатів. Обидві категорії показників повинні бути зв'язані між собою, оскільки для отримання перших (наприклад, деякого рівня продуктивності) необхідно реалізувати другі, так,

наприклад, досягнути потрібного рівня завантаження виробничих потужностей) [6; 34]. BSC є відкритою структурою і ніщо не заважає додати до чотирьох таблиць Каплана і Нортонна ще одну або дві таблиці, хоча саме концентрованість і ясність представлення є значною перевагою BSC. Разом з тим, існує позитивний досвід розширення класичної моделі Каплана і Нортонна.

BSC охоплює стратегічно важливі напрями, а поточні, так звані діагностичні співставлення фактичних і планових показників є предметом уваги інших систем вимірювання, хоча на практиці провести між ними межу досить складно. У багатьох компаніях, які запровадили BSC, через деякий час вона почала перетворюватися на потужний засіб управління.

Яскравим прикладом є досвід компанії Nova Chemical (м. Калгарі, Канада), яка включила у структуру BSC ще одну таблицю (блок показників) під назвою «соціальна сфера» та успішно використовує її для аналізу. Цей приклад не є поодиноким [6; 34]. Основною сферою впровадження BSC є переважно, великі міжнародні диверсифіковані компанії, такі як Mobil, Signa, A T& T, Motorola. Згідно даних на початок 2000-го року, концепцію BSC була запроваджено у 300 різних компаніях США, Канади, Германії, Швейцарії та інших країн [6; 34].

Також концепція BSC однаково приваблива як для великих промислових компаній, так і для середніх і навіть невеликих підприємств. Спробуємо розглянути основні проблеми, пов'язані з впровадженням BSC на конкретному підприємстві. Для виконання цього завдання з самого початку повинна бути створена проектна група, до складу якої входять відповідальні працівники підприємства і консультанти. Саме ця група спеціалістів реалізовує проект впровадження і вона ж несе відповідальність за його успіх.

Процес практичного впровадження моделі BSC здійснюється у декілька етапів. На першому етапі необхідно ідентифікувати ключові зацікавлені сторони. Оптимальна кількість груп – від трьох-чотирьох до шести-восьми. Не варто занадто ускладнювати модель, оскільки орієнтація на велику кількість груп зацікавлених осіб призводить до «розмивання» стратегічних цілей і пріоритетів підприємства.

Ключові зацікавлені сторони практично для будь-якого підприємства – це споживачі (покупці, клієнти), власники (акціонери), постачальники, менеджери і персонал. До цього переліку можуть також бути зараховані кредитори (інвестори), державні органи, громадські організації тощо, але тільки за умови, що їхні внески є справді значними і важливими для підприємства.

Наприклад, для підприємства, яке значною мірою залежить від кредитів банку, включення у модель ASC (Accountability Scorecard) групи кредиторів є цілком виправданим, але якщо частка отриманого від банку кредитування у пасиві є незначною [57]. Структура моделі ASC для кожної групи зацікавлених осіб включає визначені внески, які підприємство отримує від них, і стимули (вигоди), які отримують від підприємства зацікавлені сторони. Вигоди і стимули потрібно згрупувати за пріоритетами, тобто розташувати таким чином, щоб було видно найважливіші з них. Таким чином, як зазначалося, існує певна послідовність впровадження моделі ASC на підприємстві, яку наведено на рис. 1.7 [34; 57].

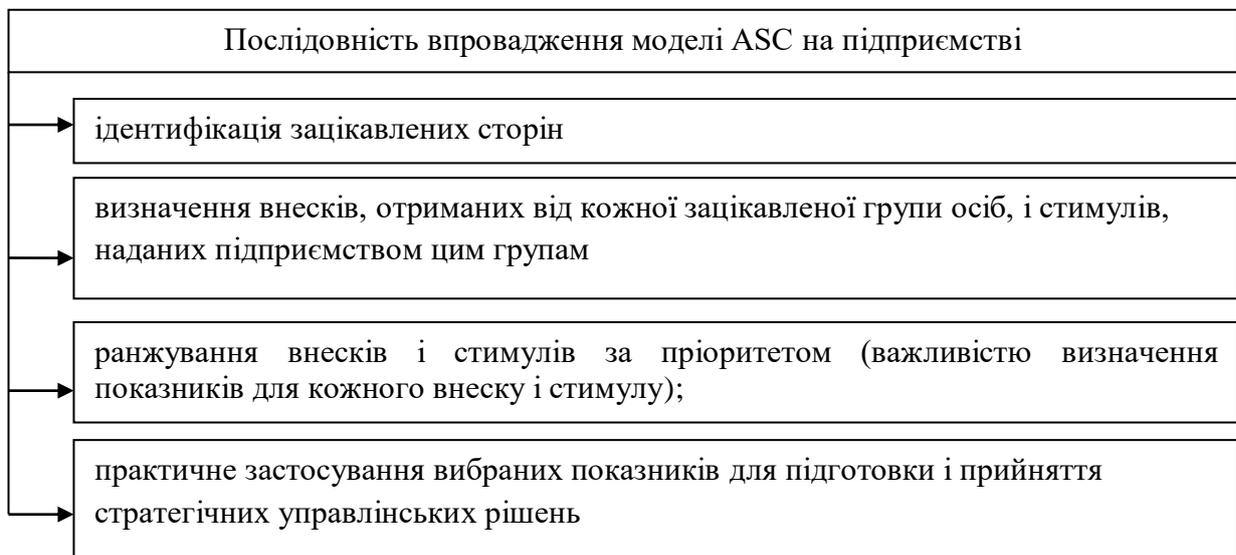


Рисунок 1.7 – Послідовність впровадження моделі ASC на підприємстві

Примітка. Узагальнено автором [34; 57]

Наступним етапом є визначення головних показників для внесків і стимулів. Наприклад, головним внеском акціонерів є капітал, а отриманим взаємін стимулом – приріст ринкової вартості акцій та дивіденди.

На останньому етапі вибрані показники аналізуються і використовуються в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень.

Отже, якщо провести порівняльний аналіз моделей BSC і ASC, можна відзначити дві найважливіші відмінності між ними, зокрема:

перша з них полягає у тому, що у першому і другому випадках «баланс» встановлюється між різними речами: у моделі BSC – між різними групами фінансових і нефінансових показників, а у моделі ASC – між підприємством і зацікавленими сторонами;

друга відмінність – це зміст і кількість складових частин цих моделей. Класичний варіант BSC передбачає, як вже згадувалося раніше, побудову чотирьох взаємопов'язаних блоків (фінанси, клієнти, внутрішньогосподарські процеси, зростання і навчання), до яких, при потребі, без проблем можна додати п'ятий, шостий блок і т.д. [57; 71; 74].

Таким чином, у найпростішій моделі ASC також присутні чотири блоки – менеджери, персонал, постачальники, покупці. Разом з тим, ланцюжок визначення ключових показників у кожному блоці моделі ASC дещо відрізняється від моделі BSC:

модель BSC: ключові напрями – цілі – показники;

модель ASC: зацікавлені сторони – внески/стимули – показники.

Отже, підводячи підсумки з вищесказаного, варто зазначити, що у моделі ASC спрямованість на інтереси зацікавлених сторін є вищою. Сам аналіз успішності реалізації стратегії, орієнтованої на задоволення інтересів зацікавлених сторін, здійснюється таким чином: для кожного показника визначаються цільові значення (максимальне і мінімальне), які порівнюється з фактичним.

Таким чином, результатом-порівняння, в першу чергу, як правило, являється нормалізована оцінка, на підставі якої формулюються висновки про відповідність внесків і стимулів за кожною групою зацікавлених сторін. Також, потрібно зазначити, що за кожною групою зацікавлених сторін оцінка внесків робиться з точки зору користі для підприємства. Стимулів – навпаки, з точки зору максимальної користі для сторін, які взаємодіють з підприємством.

1.3. Особливості системи збалансованих показників, як інструмент забезпечення оцінки і реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства

Для розвитку виробництва, підвищення ефективності та забезпечення виготовлення конкурентоспроможної продукції підприємства треба впроваджувати інновації. Саме розуміння, як правило, інноваційної діяльності підприємства вимагає проведення конкретного аналізу його підприємницької діяльності, вивчення інноваційного процесу на всіх його етапах.

Як метод дослідження результативності інноваційної діяльності підприємства за даними обліку, звітності та іншої техніко-економічної інформації варто застосовувати економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства [35]. Саме економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства, на нашу думку, охоплює всі сторони функціонування підприємства, порівнює результати після впровадження інновацій з показниками до їх впровадження. Також необхідно визначити ефективність вкладених інвестицій в інноваційну діяльність та терміни їх окупності.

Незалежно від того, як правило, на удосконалення яких процесів чи виду діяльності підприємства була спрямована інновація, у всіх випадках повинна зростати ефективність його діяльності. Тобто підприємство повинно отримати кошти на покриття витрат, пов'язаних із впровадженням інновацій. Коефіцієнт ефективності інвестицій, вкладених у інновації, визначається за формулою [4; 57]:

$$K_{\text{еф.інв}} = \Delta\Pi_p / \Sigma_{\text{інв}}, \quad (1.1)$$

де $K_{\text{еф.інв}}$ – коефіцієнт ефективності інвестицій, вкладених в інновації;

$\Sigma\Pi_p$ – приріст прибутку від впровадження у виробництво відповідної інновації (нововведення);

$\Sigma_{\text{інв}}$ – сума вкладених інвестицій.

У свою чергу термін окупності визначається за наступною формулою [57]:

$$T_{\text{ок}} = \Sigma_{\text{інв}} / \Sigma\Pi_p, \quad (1.2)$$

де $T_{\text{ок}}$ – термін окупності.

Оціночні показники техніко-технологічного стану підприємства наведено на рис. 1.8.

Оціночні показники техніко-технологічного стану підприємства	фондовіддача
	фондоозброєність
	механоозброєність праці
	енергоозброєність праці
	трудомісткість продукції
	продуктивність праці
	частка нових технологій за обсягом або трудомісткістю продукції
	середній вік застосовуваних технологічних процесів
	коефіцієнт використання сировини і матеріалів
	рівень утилізації відходів виробництва
	надійність, довговічність продукції
	питома металомісткість
	середній строк експлуатації
	частка прогресивних видів обладнання в загальній кількості
	частка технологічно та економічно застарілого обладнання в загальному парку
	частка екологічно чистої продукції
	ступінь охоплення робітників механізованою працею
	частка обсягу продукції, що виробляється за допомогою автоматизованих засобів праці
	коефіцієнт фізичного зносу устаткування
	коефіцієнт оновлення обладнання
	коефіцієнт вибуття обладнання
	коефіцієнт використання обладнання
	коефіцієнт ритмічності
	коефіцієнт змінності роботи устаткування
	коефіцієнт використання робочого часу
	коефіцієнт використання кваліфікації робітників
рівень забруднення природного середовища	
коефіцієнт обороту нормованих оборотних коштів	
питома вага працівників управління в загальній кількості промислово-виробничого персоналу	
коефіцієнт ефективності управління	

Рисунок 1.8 – Оціночні показники техніко-технологічного стану підприємства

Примітка. Узагальнено автором [34; 57]

Таким чином, на нашу думку, всі показники представлені на рис. 1.8 можна об'єднати в такі групи, котрі характеризують: по-перше, ступінь технічної оснащеності праці; по-друге, рівень прогресивності технології; по-третє, технічний рівень устаткування (обладнання); по-четверте, рівень механізації та автоматизації праці; рівень організації підприємницької діяльності; по-п'яте, рівень управління

підприємством. Всі вони, як правило, характеризують взаємозв'язок ефективності як підприємницької, так і інноваційної діяльності підприємства.

Виходячи з того, що поняття «інновація» означає інноваційний проект, який є основою моделі майбутньої інновації, а, отже, інновація повинна працювати на перспективу, прогресивний розвиток як будь-якого підприємства або галузі зокрема [42]. Тому, на нашу думку, до особливих принципових завдань, котрі стоять перед інноваціями порівняно із «звичайними» інвестиційними проектами варто віднести такі:

вищий ступінь невизначеності параметрів проекту (прогнозованих результатів, термінів розробки і реалізації, витрат доходів), що суттєво зменшує достовірність попередньої фінансової оцінки проекту. Це вимагає додаткових критеріїв відбору, що ґрунтуються на зборі великої кількості необхідної інформації, щоб не виконувати додаткової роботи, яка призвела би до зростання витрат на розробку проекту;

орієнтація на довгострокові результати, що вимагає суворого підходу до прогнозування результатів та до врахування фактору часу;

необхідність залучення висококваліфікованих досвідчених наукових фахівців;

можливість припинення реалізації проекту без суттєвих втрат матеріальних і грошових ресурсів. Причини припинення реалізації проекту можуть бути різні, наприклад, неможливість подальшого фінансування проекту, виявлення прорахунків ефективності чи доцільності інновації тощо;

висока ймовірність отримання вищих результатів проекту, які не очікувались, проте мають комерційну привабливість. Це дає можливість розраховувати на швидку дифузію проекту і на потенційно високі прибутки.

Враховуючи ці принципові особливості щодо розробки і впровадження в практичну діяльність інновацій, підприємство-інноватор оцінює свої виробничі (ресурсні) та фінансово-економічні можливості і вибирає найпривабливіший з його точки зору проект інновацій. Аналізує кон'юнктуру ринку, як правило, діагностує виробничі потужності і асортимент продукції, адміністративно-управлінський та науково-технічний персонал підприємства.

Потрібний альтернативний варіант для підприємства нововведення повинен задовольняти декілька основних критеріїв, найголовнішими серед яких є ринковий потенціал та розмір очікуваного прибутку. Виходячи із таких вимог в сучасних умовах ринку, коли виконуються комп'ютерні розрахунки привабливості проектів, в американських фірмах використовують до 30 критеріїв відбору проекту.

Вибір здійснюється на основі системи бальної оцінки запропонованих результатів з урахуванням коефіцієнтів вагомості кожного з критеріїв. При визначенні привабливості проекту, інвестор надає важливого значення таким фінансово-економічним факторам: сумі інвестицій, терміну окупності, рентабельності (ефективності), чистому доходу.

Особливого значення такі показники набувають при залученні стратегічного інвестора фінансової установи, яка спроможна профінансувати інновацію. Однак виникають випадки, коли фінансово-економічні фактори відіграють не головну роль, а другорядну: наприклад, при реалізації екологічних інноваційних програм або програм у культурно-освітній діяльності, які майже завжди є збитковими.

Таким чином, інвестиційна привабливість інноваційного проекту для підприємства залежить у значній мірі як від фінансово-економічних, так і від позаекономічних факторів. В усіх випадках фінансова політика в інноваційній діяльності підприємства пов'язана з мобілізацією капіталу і, виходячи із життєвих циклів інновацій, на початковій стадії інноваційної діяльності необхідно забезпечити інвесторів необхідним капіталом, оскільки цикл створення інновацій є збитковим.

Після мобілізації капіталу для інноваційної діяльності підприємства необхідно забезпечити розгортання наукових розробок з метою отримання науково-технічної інформації. Після цього настає етап матеріалізації цієї інформації, розробка технологічного процесу підприємства, створення досліджених взірців, доведення до серійного виробництва. З виходом на ринок інновація для підприємства стає прибутковою, настає зрілість. На етапі зрілості підприємство отримує максимальні прибутки і має можливість забезпечити нагромадження капіталу, який надалі можна використати в інноваційній діяльності. На основі перерахованих

основних принципів вимірювання ефективності інновацій сформовані критерії і основні показники інноваційної діяльності підприємства.

Після відбору інноваційного проекту для реалізації настає відповідальний етап – використання інновацій і за рахунок цього – отримання відповідного ефекту. Науковці виділяють різні види ефектів для підприємства від реалізації інновацій та їх показники (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Види ефектів для підприємства від реалізації інновацій та їх показники

Види ефектів	Показники
Економічний	вартісні показники
Науково-технічний	новизна, корисність, надійність
Фінансовий	фінансові показники
Ресурсний	споживання того чи іншого виду ресурсів
Соціальний	соціальні результати
Екологічний	шум, випромінювання та інші показники фізичного стану навколишнього середовища

Примітка. Узагальнено автором [34; 57]

Таким чином, виокремлюють показники ефекту за розрахунковий часовий період і показники ефекту за рік. Тривалість прийнятого розрахункового часового періоду визначається такими факторами: тривалістю інноваційного періоду і терміном експлуатації об'єктів інновацій; ступенем достовірності вихідної інформації; вимогами інвесторів.

Загальним методом оцінки інновації є відношення ефекту (результату) до витрат. У свою чергу, визначення ефекту і вибір кращого варіанта реалізації інновацій вимагає покриття кінцевими результатами затрат на розробку, виготовлення і реалізацію.

При цьому необхідно зіставити одержані результати з результатами використання аналогічних за призначенням варіантів інновацій. Гостра необхідність швидкої оцінки і правильності вибору інноваційного варіанта виникає на фірмах, що

застосовують прискорений варіант амортизації, при якому термін заміни діючого устаткування істотно скорочується.

До основних показників загальної економічної ефективності інновацій відносяться такі, як:

індекс рентабельності інновацій;

норма рентабельності;

період окупності;

інтегральний ефект.

Суть і порядок визначення інтегрального ефекту або чиста теперішня вартість (Net Present Value NPV) здійснюється через різницю між результатами та інноваційними витратами за розрахунковий період, приведеними до одного року (як правило, до початкового), тобто з врахуванням дисконтування результатів і витрат. Визначається за наступною формулою:

$$E_{ін} = \sum_{t=0}^{Bp} (P_t - B_t) \alpha^t, \quad (1.3)$$

де $E_{ін}$ – інтегральний ефект або чиста теперішня вартість (Net Present Value NPV);

B_p – витрати розрахункового періоду (року);

P_t – результат діяльності за 1-ий період;

B_t – інноваційні витрати за 1-ий рік;

α_t – коефіцієнт дисконтування (дисконтний співмножник).

Отже, цей показник свою назву в залежності від умов термінології може змінюватися, та інтегральним ефектом може вважатися чистий дисконтований дохід, чиста приведена або чиста теперішня вартість, чистий приведений ефект, але суть їх одна і та ж.

Відношення наведених доходів до наведених на ту ж дату інноваційних витрат називається індексом рентабельності (I_p), для його розрахунку використовується формула:

$$I_p = \frac{\sum_{t=0}^{Bp} (Djat)}{\sum_{t=0}^{Bp} (Ktat)} \quad (1.4)$$

де D_j – дохід за j -й період часу;

K_t – сума інвестицій в інновації за певний період часу (t).

У чисельнику формули (1.4) зазначено дохід, наведений до моменту початку реалізації інновацій [19], а у знаменнику – величину інвестицій в інновації, дисконтованих до моменту початку процесу інвестування. Тобто порівнюються дві частини потоку платежів – дохід від інновації та інвестиційних вкладень в інновації. Індекс рентабельності тісно пов'язаний з інтегральним ефектом, і якщо інтегральний ефект $E_{ін} > 0$, то індекс рентабельності теж $I_p > 1$, інноваційний проект слід вважати економічно ефективним і його доцільно рекомендувати для впровадження в практику. Інноваційний проект для підприємства може бути неефективним у випадку коли $I_p < 1$ [19]. В умовах дефіциту коштів перевагу необхідно віддавати тим інноваційним проектам, для яких значення I_p найбільше.

Норма рентабельності (внутрішня норма доходності Internal Rate of Return IRR) (E_p) визначається як норма дисконту, при якій дисконтовані доходи за відповідний проміжок часу дорівнюють інноваційним вкладенням (витратам).

У тому випадку, якщо дисконтовані доходи за відповідний період дорівнюють інноваційним вкладенням підприємства, то [19]:

$$D - K = 0, \quad (15)$$

де D – дисконтовані доходи відповідного періоду;

K – дисконтовані вкладення того ж самого періоду.

Науковці ототожнюють показник норми рентабельності з внутрішньою нормою доходності, внутрішньою нормою прибутку, нормою повернення інвестицій [19; 20; 46]. Закордонні фірми при розрахунку норми рентабельності часто проводять, в якості першого кроку, якісний аналіз інвестицій [19]. Для подальшого аналізу відбирають ті інноваційні проекти, внутрішня норма доходності яких

оцінюється величиною не нижче 15–20 % [46]. Комерційна ефективність (фінансове обґрунтування) проекту визначається співвідношенням фінансових затрат і результатів, які забезпечують необхідну норму прибутковості [19].

Потоком реальних грошей називається різниця між притоком і відтоком грошових коштів від інвестиційної і операційної діяльності підприємства в кожному періоді здійснення проекту (на кожному етапі розрахунку). Бюджетний ефект для кожного етапу здійснення проекту визначається як різниця між доходами відповідного бюджету (D_t) та витратами (P_t) у зв'язку із здійсненням даного проекту [19; 45]. Показники бюджетної ефективності підприємства відтворюють вплив результатів здійснення проекту на доходи і витрати відповідного (національного чи місцевого) бюджету [19]. Показники загальної ефективності підприємства розглядають ефективність проекту з точки зору національної економіки в цілому, а також для регіонів, галузей, підприємств, які залучені до інноваційного проекту.

Оцінювання затрат майбутніх періодів і результатів при визначенні ефективності інноваційного проекту здійснюється в межах розрахункового періоду, тривалість якого приймається, враховуючи певні фактори (рис. 1.9) [46].



Рисунок 1.9 – Фактори, що впливають на оцінювання затрат майбутніх періодів і результатів

Примітка. Узагальнено автором [19; 46; 57; 74]

Отже, оцінюючи рівень ефективності інноваційного проекту для підприємства, показники, які розраховуються для різних часових інтервалів, приводяться (дисконтуються) до вартості у початковому періоді. Для приведення різночасових затрат підприємства варто використовувати норму дисконту, яка прирівнюється до норми доходу на капітал підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Сутність дефініції «стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства» означає процес розробки та реалізації концепції, яка є основою для прийняття ключових управлінських рішень щодо бажаного рівня інноваційного розвитку, допустимих ризиків, методів інноватизації та приведення у відповідність наявних можливостей шляхом розробки й реалізації системи стратегій за напрямками інноваційного розвитку підприємства («стратегічного набору»). Напрямок або ціла низка напрямів інноваційного розвитку конкретного вітчизняного підприємства можна визначити у залежності від багатьох факторів, зокрема, як внутрішніх так і зовнішніх, а також від виду його економічного розвитку.

2. Характеристика систем оцінювання результативності стратегії інноваційного розвитку підприємства свідчить про те, що аналіз успішності реалізації стратегії, орієнтованої на задоволення інтересів зацікавлених сторін, здійснюється таким чином: для кожного показника визначаються цільові значення (максимальне і мінімальне), які порівнюються з фактичним. Результатом-порівняння, в першу чергу, як правило, являється нормалізована оцінка, на підставі якої формулюються висновки про відповідність внесків і стимулів за кожною групою зацікавлених сторін.

3. У ході дослідження особливостей системи збалансованих показників, як інструмент забезпечення оцінки і реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства були сформульовані такі висновки: загальним методом оцінки інновації є відношення ефекту (результату) до витрат. У свою чергу, визначення ефекту і вибір кращого варіанта реалізації інновацій вимагає покриття кінцевими результатами затрат на розробку, виготовлення і реалізацію. При цьому необхідно зіставити отримані результати з підсумковими результатами використання аналогічних за призначенням варіантів інновацій. Дуже часто на фірмах виникає гостра необхідність швидкої оцінки і правильності вибору інноваційного варіанта.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

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

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» являється підприємством харчової промисловості України. Його засновником є фонд комунального майна Полтавської обласної Ради депутатів. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є правонаступником усіх прав та обов'язків колективної виробничо-торгівельної фірми «Полтавпиво» [47]. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створено на базі Полтавського пивзаводу, який був збудований у 1965 р. На сьогодні це успішне підприємство продукція якого користується попитом та нагороджена багатьма золотими медалями на професійних конкурсах в Україні та закордоном, адже в основі рецептури пива лежить природний спосіб бродіння, використання якісних та натуральних інгредієнтів [8]. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зайняте у галузі виробництва та реалізації пива, безалкогольних напоїв, солоду. Разом з цим товариство здійснює створення і розвиток власної збутової мережі з використанням різних форм і видів торгівлі, організовує мережу спеціалізованих підприємств, торгових домів і фірмової торгівлі. Рестайлінг лінійки «Полтава», випуск безалкогольних соковмістних напоїв, квасу в новій фірмовій пляшці. Загальну характеристику статусу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика статусу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Повне найменування емітенту	Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво»
Скорочена назва	ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» / PRJSC «Firma «Poltavpivo»
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Юридична адреса	36008, Полтавська обл., місто Полтава, Октябрський район, вул.Фрунзе, 160
ПІБ керівника	Лавріченко Василь Микитович (з 2002 р.)
Основні види діяльності	виробництво і реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду

До середини 80-х років підприємство спеціалізувалося тільки на випуску пляшкового і розливного пива. У 1985 році був побудований цех з розливу безалкогольних газованих напоїв. Його виробнича лінія могла випускати до 470 тис. декалітрів продукції.

У 1990-ті роки на гребені відчуження великих підприємств від держави, пивзавод був приватизований у формі закритого акціонерного товариства. Зараз форма власності – публічне акціонерне товариство. З 1998 року пивзавод розпочав співпрацю з німецькими технологами компанії «Kaltenberg». У кінці 1990-х рр. була введена в дію автоматична лінія з розливу в КЕГ-тару, потужністю 50 КЕГ на годину. У 2000 р. в Парижі «Полтавпиво» нагороджена золотою медаллю за збереження стійкості й уміння виживання в умовах фінансової кризи. Особистий знак вручено генеральному директору за внесок в область стратегічного менеджменту на виробництві та нагороду «Золотий Меркурій».

На підприємстві працює сучасне обладнання пропагації дріжджів і автоматична станція СІР. Автоматична лінія розливу пива в КЕГ-тару вийшла на виробничу потужність 120 КЕГ на годину. Завершено і запущено варильний цех фірми «Nurrmann AG» з повною комп'ютеризацією процесу варіння сусла. У 2010 р. товариство здійснило перший в Україні налив в одноразовий ПЕТ КЕГ.

Продукція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» нагороджена багатьма золотими медалями на професійних конкурсах в Україні та за кордоном. В основі рецептури пива, яке виробляється на полтавському пивзаводі, лежить природний спосіб бродіння, використання якісних натуральних інгредієнтів. Особливу гармонію пиву надає місцева м'яка артезіанська вода, видобута з власних свердловин.

На вітчизняному ринку пива функціонує понад 50 пивоварних підприємств, зокрема ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Загальновідомо, пивоварне виробництво в харчовій продукції вважається сезонним. Так, наприклад, влітку й певні сплески – у свята споживання пива є найбільшим. Традиційно пивний сезон починається з квітня і триває до вересня-жовтня, а найбільший пік споживання припадає на травень-липень. У такі періоди продається майже 60 % річного обсягу виробництва пива.

У додатку А наведено предмет діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а саме: виробництво, розлив, реалізація, науково-дослідна розробка пива, солоду, хлібного квасу, пивної дробини, пивних дріжджів, фруктових напоїв, газованої води, безалкогольних напоїв, слабо градусних сильногазованих напоїв, інших лікеро-горілчаних виробів та іншої продукції;

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

організація, проведення та прийняття участі у дегустації продукції;

реалізація тари, торговельного обладнання;

здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

здійснення товарообмінних /бартерних/ операцій;

здійснення маркетингової діяльності, маркетингових досліджень та послуг; рекламної діяльності; благодійної та спонсорської діяльності;

придбання і використання ліцензій, патентів, інших майнових та немайнових прав;

здійснення проектно-конструкторських робіт промислових об'єктів; спеціального використання водних ресурсів; проведення ремонтно-будівельних робіт;

виробництво та реалізація товарів народного споживання;

заготівля і зберігання товарних ресурсів;

надання транспортно-експедиційних послуг з перевезень та організації зберігання вантажів;

виробництво, заготівля, переробка, зберігання та реалізація сільськогосподарської продукції;

здійснення заготівельної діяльності; діяльності та охорони здоров'я людини;

організація відпочинку працівників;

оренда та надання у користуванні рухомого та нерухомого майна;

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

проведення лізингових операцій;

організація виробництва, закупівля, збирання, переробка і реалізація різноманітних видів сільськогосподарської продукції рослинництва, тваринництва, рибництва, бджільництва, іншої продукції та засобів захисту рослин, організація громадського харчування, заготівля, переробка з метою реалізації лікарських рослин і препаратів з них;

побутове, транспортне, транспортно-експедиційне та інше обслуговування населення;

міжнародні перевезення пасажирів і вантажів залізничним та автомобільним, повітряним, річковим, морським транспортом;

виготовлення та ввезення бланків цінних паперів, документів суворого обліку і знаків поштової оплати, а також матеріалів та напівфабрикатів для їх виробництва;

надання послуг, пов'язаних з охороною власності, а також охороною громадян; використання робіт протипожежного призначення;

виробництво, передача та постачання електроенергії;

ремонт та експлуатація об'єктів трубопровідного транспорту;

надання послуг телефонного зв'язку, технічне обслуговування мереж теле-, радіо- і провідного мовлення в межах промислової експлуатація;

фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність;

організація курсів, проведення семінарів, консультацій, навчання, підвищення кваліфікації кадрів усіх рівнів, в тому числі за кордоном;

надання послуг по обслуговуванню і ремонту транспортних засобів; всіх видів автодорожнього сервісу;

здійснення операцій з нерухомістю;

розроблення, виробництво, виготовлення, зберігання, перевезення, придбання, пересилання, ввезення, вивезення, відпуск, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів.

Асортимент продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є дуже різноманітний та постійно розширюється:

«Ай-Нікола» густиною 15 % (алк. об. 8,0 %); тара: пляшка 0,5 л; 1,5 л;

«Гелон» густиною 12 % (алк. об. 4,6 %); тара: пляшка 0,5 л; 1 л;

«Диканські Вечори» густиною 14 % (алк. об. 5,0 %); тара: пляшка 0,5 л; 1,5 л;

«Жигулівське» густиною 11 % (алк. об.: не менше 4,4 %); тара: пляшка 0,5 л; 1,5 л;

«Нефільтроване солодове» густиною 11 % (алк. об.: не менше 4,7 %); тара: пляшка 0,5 л, 1 л;

«Полтавське Класичне» (тара: пляшка 0,5 л, 1 л);

«Полтавське Світле» і «Старий млин» густиною 12 % (алк.об.: не менше 4,6 %);

«Полтавське Міцне» – густина 15 % (алк. об. 8,0 %);

«Гейзер Лимон» густиною 11 % (алк.об.: 6,2 %). Тара: пляшка 0,5 л;

«Ризьке» (Rigas) і «Антон Грубі» густиною 12 % (алк.об.: не менше 4,6 %); тара: пляшка 0,5 л; 1,5 л;

«Ячмінний колос» густиною 11 % (алк.об.: не менше 4,4 %); тара: пляшка 0,5 л; 1,5 л;

«Гейзер Вишня» густиною 11 % (алк.об.: 5,5 %); тара: пляшка 0,5 л;

«Мюнхенське» густиною 11,5 % (алк.об.: не менше 4,7 %); тара: пляшка 0,5 л;

«Бочкове» густиною 12 % (алк.об.: 4,6 %); тара: пляшка 0,5 л;

«Альтмюллер Бланш» густиною 12 % (алк.об.: 4,9 %); тара: пляшка 0,5 л;

«Гейзер Грейпфрут» густиною 11 % (алк.об.: 6,2 %); тара: пляшка 0,5 л;

Безалкогольні сильногазовані напої: «Полтава Байкал» (тара: пляшка 0,5 л; 1,5 л), «Мохіто» (тара: пляшка 0,5 л; 1,5 л), «Тьотя Груша» (тара: пляшка 0,5 л; 1,5 л), «Полтава Буратіно» (тара: пляшка 0,5 л; 1,5 л), «Лимонадний Джо» (тара: пляшка 0,5 л, 1,5 л);

«Квас Губернський» – квас живого бродіння (тара: пляшка 0,5 л; 1,5 л) [15].

Метою діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в

порядку та за умов, визначених чинним законодавством та статутом підприємства [8]. Головною метою ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна назвати виробництво продукції для задоволення потреб ринку і одержання завдяки цьому максимально можливого прибутку. На основі даної загальної місії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формулюються і встановлюються загально фірмові цілі. Серед них: економічні, соціальні, технологічні, виробничі, маркетингові та ін. Для забезпечення виконання цілей на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створена організаційна структура, тобто сукупність підрозділів, які виконують визначені функції.

Місія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є основною загальною метою, причиною його існування та визначається через: сукупність споживачів; обсяги випущеної продукції; конкурентні переваги. Місія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» полягає в сприянні економічному розвитку країни на основі задоволення потреб людей у товарах народного споживання, в забезпеченні прибутку акціонерам компанії і справедливого ставлення до співробітників товариства. Конкурентна перевага полягає в більш низьких цінах на товари, за рахунок без посередницьких послуг і торгових націнок; якісної реклами; в кваліфікованих кадрах. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» надає можливість в професійному зростанні, отриманні додаткової підробки; здійснює для співробітників навчальні семінари по маркетингу, психології; застосовує систему заохочень і стимулювання [8; 47].

За кількістю торгових марок товариство знаходиться вище середнього рівня (13 штук), тому що політика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямована на задоволення смаків усіх споживачів. Товариство випускає світле, темне, міцне, живе пиво. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відродила свої сорти пива, які користувалися великим попитом, а саме «Жигулівське», «Ризьке», «Ячмінний колос», «Ай-Нікола», а також добре відоме темне пиво «Диканські вечори». Кожен із цих видів має свій особливий, оригінальний, гармонійний смак та аромат, є справжнім джерелом бадьорості та насолоди [8; 47].

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



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

Примітка. Узагальнено автором

Під функцією управління слід розуміти продукт поділу і спеціалізації управлінської праці, відокремлений напрямок управлінської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що дозволяє здійснювати управлінський вплив. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (рис. 2.2). Таку структуру управління часто використовують середні фірми. При такій структурі управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, який очолює певний колектив. Йому під час розробки конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних служб.

Функціональні служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або (в межах спеціальних повноважень) напряму. Як правило, функціональні служби не мають право самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділам. Функціональні ланки товариства позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців.

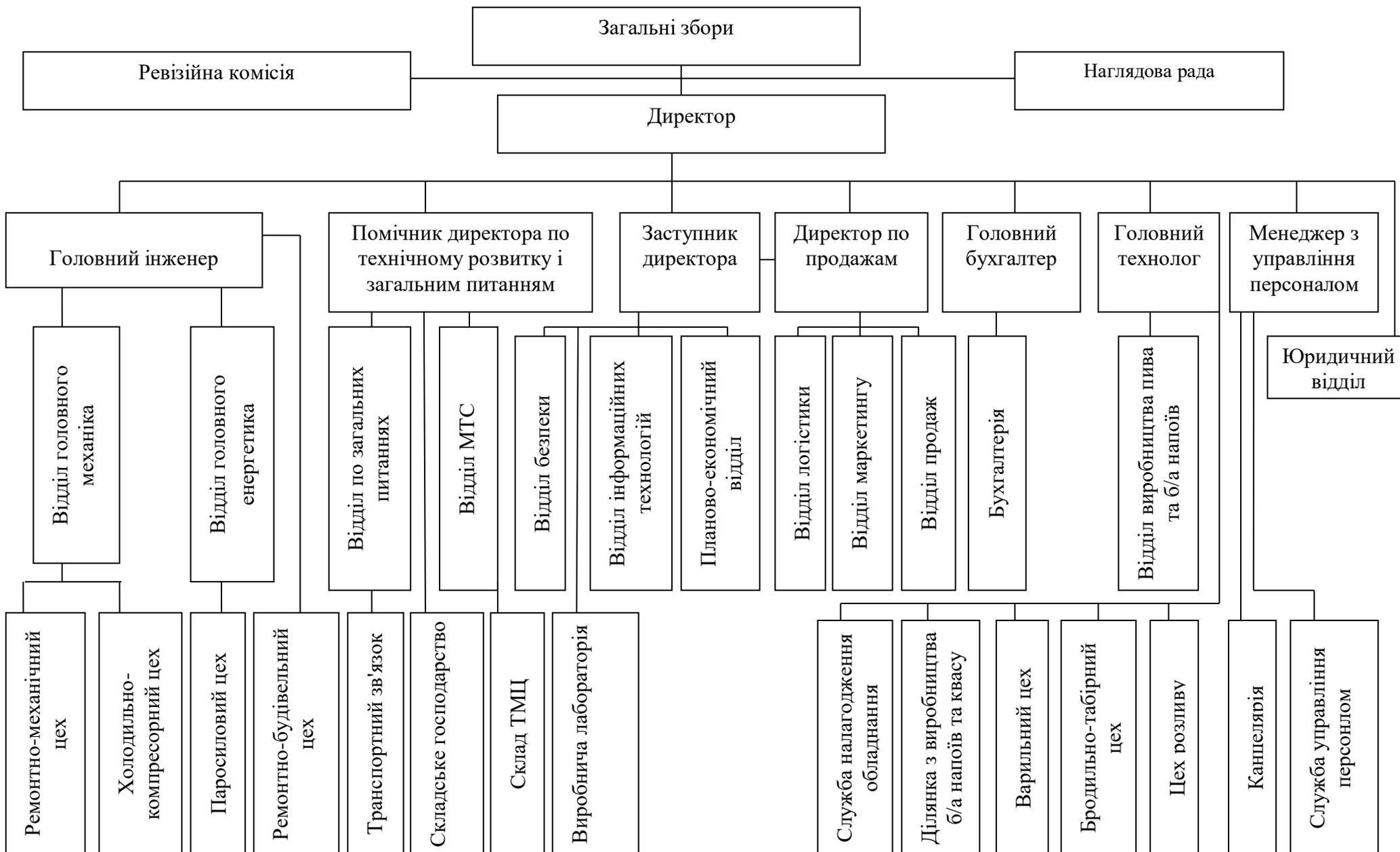


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Функціональні служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюють усю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з управлінням процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо. Загальну структуру ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» утворює сукупність всіх виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів товариства. Всі підрозділи функціонують за принципами збалансованої взаємодії для досягнення єдиного результату від діяльності товариства в цілому. До функціональних підрозділів відносяться такі:

- планово-економічний відділ;
- відділ маркетингу;
- відділ кадрів;
- відділ збуту і постачання;
- бухгалтерія;
- відділ головного інженера;
- відділи головного механіка і головного пивовара.

Значною перевагою є простота управління на цьому товаристві. Звичайно, необхідна висока підготовка керівника. Йому необхідно не тільки приймати рішення, а й бути відповідальним за кінцеві результати виробництва. Обробне виробництво поділяється на механічні відділи, які безпосередньо виготовляють продукцію. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» обрало лінійну структуру управління. Лінійна структура управління товариством є логічно побудованою і формально визначеною, але разом з тим і менш гнучкою.

Крім основних на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» існують допоміжні дільниці, які призначені для обслуговування, ремонту основних фондів, забезпечення запчастинами для ремонту устаткування, лабораторія призначена для постійного аналізу якості продукції і вирощування дріжджів як основного компонента у виготовленні пива.

Також існують обслуговуючі господарства, що виконують роботи, які забезпечують необхідні умови для нормального перебігу основних і допоміжних

процесів. Для зберігання матеріальних цінностей на заводі є складські приміщення: зерносклад, склад готової продукції також транспортна і тарна дільниця.

Керуванням ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в цілому займається директор. Він вирішує питання стратегічного характеру і контролює діяльність усіх відділів. Директор ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

визначає, координує, формулює, планує і здійснює всі види діяльності товариства;

визначає напрями розвитку товариства у діяльності і політиці;

направляє діяльність персоналу на досягнення результатів;

вживає заходів щодо забезпечення товариства висококваліфікованими кадрами;

забезпечує розроблення, укладання і виконання колективного договору;

вирішує питання в межах наданих йому прав, доручає виконання окремих функцій заступникам керівника;

здійснює заходи щодо соціального захисту колективу товариства.

Головний економіст підпорядковується безпосередньо директору і фактично керує діяльністю товариства на оперативному рівні. Він вирішує питання стосовно руху фінансових потоків.

До його посадових функцій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відносяться:

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

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

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

проводити економічний аналіз господарської діяльності на товаристві на підставі даних управлінського обліку і звітності з метою виявлення

внутрішньогосподарських резервів, усунення необґрунтованих витрат, ефективного використання ресурсів товариства;

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

Економічний відділ ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснює роботу щодо економічного планування. Організовує розробку планових техніко-економічних нормативів матеріальних і трудових затрат, проектів цін на продукції.

Забезпечує проведення робіт з підвищення економічного аналізу всіх видів діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», своєчасну розробку мір по ефективному використанню матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, прискоренню темпів росту продуктивності праці, зменшенню собівартості продукції, підвищенню рентабельності виробництва, усуненню втрат і нерациональних витрат.

Організовує контроль за виконанням плану виробництва і реалізації продукції, правильністю застосування цін, удосконаленням ціноутворення. Забезпечує розробку проектів кошторисів, використання прибутку, що залишився в розпорядженні колективу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Організовує контроль за додержанням підрозділами планової дисципліни, ходом виконання планових завдань, а також статистичний звіт по всіх показниках ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

На одній щабліні з головним економістом знаходяться начальник цеху, головний інженер і головний бухгалтер ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Відділ збуту і постачання відповідає за виконання таких завдань:

встановлення цін на товари;

аналіз та систематизація клієнської бази;

контроль за станом дебіторських та кредитних боргів клієнтів;

здійсненні підбору працівників у підпорядковані йому відділи;

аналіз ринку;

освоєння нових технологій;

розробка товарної політики;

контроль стану робочих місць і дисципліни працівників.

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

Таким чином, керівники всіх рівнів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» керують процесами безпосередньо впливають на задоволення потреб споживачів, персоналу і суспільства в цілому (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика функціональних та лінійних рівнів управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» станом на 01.01. 2021 р.

Рівень управління	Посади, що передбачають, функціональний характер діяльності	Посади, що передбачають лінійний характер діяльності
Вищий	Заступник генерального директора з загальних питань Головний бухгалтер Головний економіст Головний енергетик Головний механік Начальник відділу кадрів Головний інженер Директор з продажу Головний пивовар Начальник служби якості	
Середній		Інженер охорони праці Начальник охорони Начальник відділу кадрів Бухгалтер Змінний технолог Майстер цеху Юрист-консультант Фахівець-аналітик дослідження товарного ринку
Низовий		Охоронець Двірник Прибиральниця Оператор лінії у виробництві харчової продукції Вантажник Фахівець відділу безпеки

Примітка. Узагальнено автором [34; 57]

Сукупність спеціалізованих структур та підрозділів керівнику установи, котрий і здійснює керівництво своїми підлеглими разом із зайнятими в них посадовими особами, що мають керувати персоналом в рамках кадрової політики

виконує відділ кадрів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». До функцій відділу кадрів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» належать:

визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів товариства;

організація підбору, розміщення і виховання персоналу товариства;

дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників товариства;

організація діловодства з роботи з персоналом товариства;

оцінка і атестація персоналу товариства;

організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу товариства;

формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням за службою;

поліпшення умов роботи і рішення соціальних питань товариства;

розвиток мотивації, кар'єрного зростання працівників товариства.

Робота з управління персоналом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ведеться на належному рівні. Але, до того ж часу, необхідно постійно удосконалювати цей напрям. У неперервному зв'язку, із чим необхідно підвищити рівень якості управління шляхом проведення на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» політики відкритої конкуренції.

Далі охарактеризуємо загальну структуру персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за досліджуваний період 2018-2020 рр. (табл. 2.3, рис. 2.3). Показники табл. 2.3 свідчать про те, що кількість персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2020 році дорівнювала 281 особі, що більше на 8 осіб або на 2,93 % ніж у 2018 році та на 1 особу або 0,36 % ніж у 2019 р. Вцілому кількість управлінського персоналу є оптимальною 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.

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

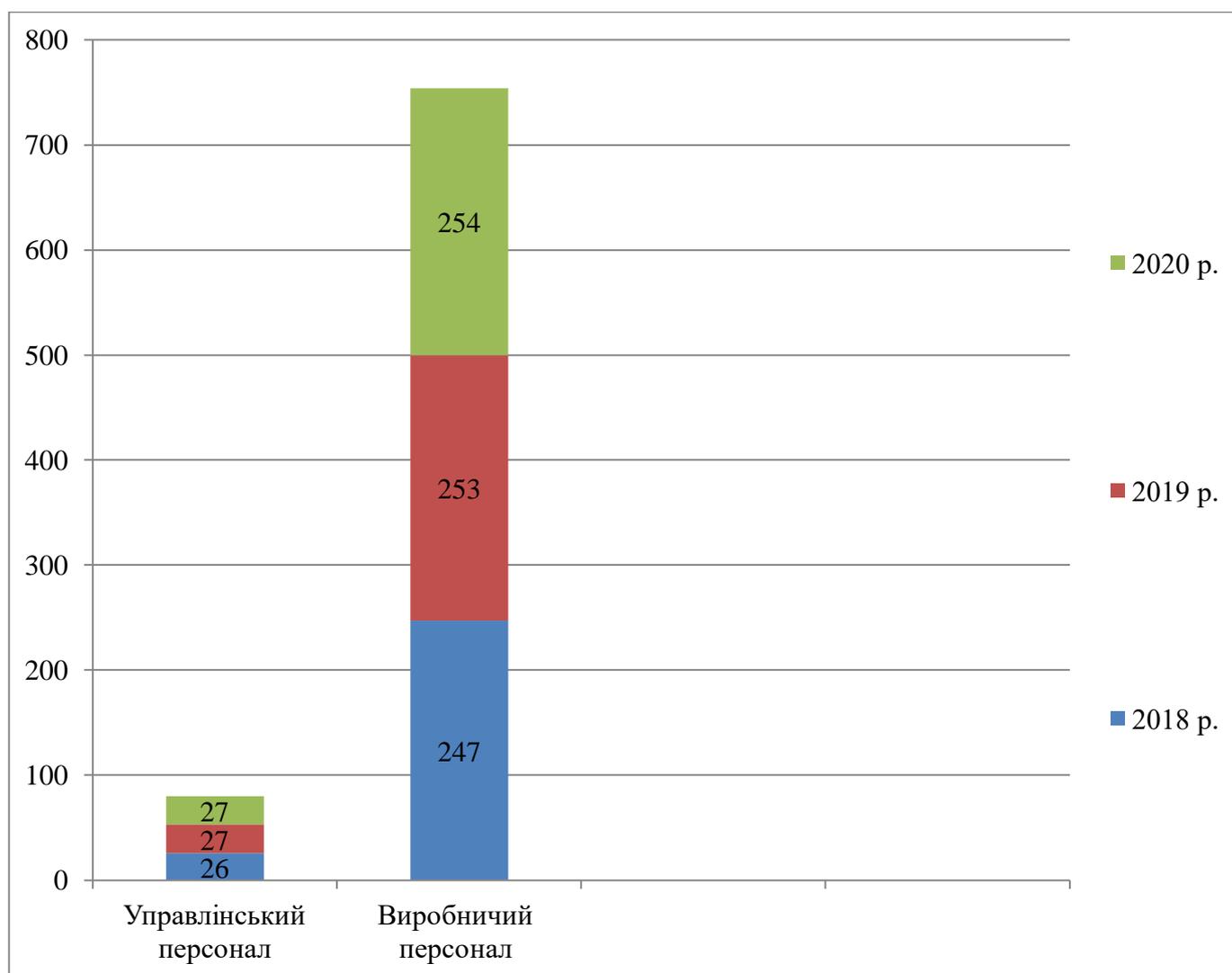


Рис. 2.3. Динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр., осіб

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

Дані табл. 2.4 показали, що у 2020 р. працівники у віці 30-50 років склали найбільшу кількість, відповідно – 147 осіб або 52,31 % у загальній структурі персоналу товариства. На другому місці знаходиться група працівників віком 50-59 років, відповідно 60 осіб або 21,35 % у загальній структурі персоналу товариства. На третьому місці працівники віком від 60-65 років – 34 особи або 12,1 %. Вікова категорія 15-24 років, відповідно налічує 23 особи або 8,18 % у загальній структурі персоналу товариства. Вважається, що молоді люди віком до 25 років найбільш схильні до частої зміни роботи. У категорії працівників 66-74 ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» числиться 17 працівників або 6,05 % у загальній структурі.

Специфічні особливості виготовлення продукції обраного для дослідження товариства створили певні розміри персоналу за статтю. Так, у 2020 році налічувалося 72,43 % чоловіків у загальній структурі персоналу, а жінок відповідно – 27,57 % у загальній структурі персоналу.

Характеристики та динаміки освітньої структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. наведена в табл. 2.5. Дані якої показали, що у 2020 році кількість працівників: найбільшою часткою припадає на працівників має спеціальну професійну підготовку робітників (ПТУ) – 157 осіб або 55,87 %, що менше на 0,54 п.п. проти 2018 р., однак більше на 0,16 п.п. проти 2019

р.; із вищою світою ОС «бакалавр» в товаристві в 2020 р. працювало 67 осіб або 23,84 %, що менше на 0,34 п.п. проти 2018 р. і на 0,09 п.п. проти 2019 р.; із вищою освітою ОС «спеціаліст» і «магістр» відповідно – 26 осіб або 9,25 %, що більше на 0,09 п.п. проти 2018 р., але менше на 0,04 п.п. проти 2019 р.

Таблиця 2.5 – Характеристики та динаміки освітньої структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

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

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. Варто пам'ятати, що чим більше співробітників, тим складніше відстежити причини звільнення окремо працівника товариства і виконати відповідний аналіз. 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. Керівнику ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» варто знати, що середня величина втрат (втраченого прибутку і прямих витрат) через плинність персоналу може скласти до 12 % від річної суми, витраченої на заробітну плату всіх працівників нижчого рівня, до 30 % по фахівцях і від 20 до 100 % керівників вищої ланки.

Далі характеристика та динаміка показників плинності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

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

Дані табл. 2.6 показують, що на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2020 р.: коефіцієнт поновлення персоналу склав 0,021, що менше на 0,001 проти 2018 р. та на 0,011 проти 2019 р.; коефіцієнт вибуття персоналу склав 0,021, що менше на 0,008 проти 2018 р., але більше на 0,014 проти 2019 р.; коефіцієнт плинності персоналу склав 0,018, що менше на 0,008 проти 2018 р., але більше на 0,011 проти 2019 р.; коефіцієнт внутрішньої мобільності склав 0,004, що менше на 0,007 проти 2018 р. і на 0,003 проти 2019 рр.

Структура та склад фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. наведена в табл. 2.7. Дані якої показують, що на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2020 р.: фонд заробітної плати склав 39632,8 грн., що менше на 7478,6 тис. грн. проти 2018 р. і на 134 тис. грн. проти 2019 р.; фонд основної заробітної плати склав 24756,3 грн., що менше на 6812,9 тис. грн. проти 2018 р., але менше на 146,1 тис. грн. проти 2019 р.; фонд додаткової заробітної плати склав

14632,2 тис. грн., що більше на 845,6 тис. грн. проти 2018 р. і на 269,4 тис. грн. проти 2019 р.

Таблиця 2.7 – Структура та склад фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

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

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є низка регламентуючих документів про проведення, контроль і управління технологічними процесами є складовою частиною системи менеджменту фірми. Для кожного рівня виконавців є актуальним опис процесів системи якості з багатьох видів виробничої діяльності розроблені і застосовуються операційні і робочі інструкції, які детально відображають порядок проведення операцій по процесам на даній ділянці. На всі види робіт ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» розроблені інструкції з охорони праці та техніки безпеки.

Згідно ст. 15 Закону «Про охорону праці» на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» функціонує служба охорони праці відповідно до Типового положення про службу охорони праці. Також розроблено Положення про службу охорони праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», визначена структура такої служби, її чисельність, основні завдання, функції та права її працівників.

До обов'язків ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» входить затвердження документів, передбачені ст. 13 Закону «Про охорону праці». Вони встановлюються відповідно

до виконання робіт і поведінки працівників на території товариства, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках і робочих місцях.

Інструкції та інша документація з охорони праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» розробляються на підставі положень законодавства з охорони праці, типових інструкцій та технологічної документації підприємства з урахуванням виду діяльності підприємства і конкретних умов праці на ньому, керівниками структурних підрозділів.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

зміцнювати гігієну праці, застосовуючи принципи соціального дистанціювання працівників.

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

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

Основною метою управління фінансовими результатами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є розробка обґрунтованих управлінських рішень, направлених на підвищення ефективності його діяльності.

Характеристика політики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вимагає первісного аналізу стану товариства, виявлення основних показників ефективності його роботи. Головним вимірником успішної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є фінансова результативність. Показники фінансової результативності характеризують ефективність використання майна, власного капіталу та інвестицій заможним видом господарської діяльності товариства.

Отже, показники фінансових результатів повинні, передусім, відображати рівень фінансової результативності використання активів, власного капіталу та інвестицій за видами діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.8).

Для заповнення табл. 2.8 було зібрано фінансову звітність за три роки. Фінансова звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає: форму 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан) (додаток Б); форму 2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід) (додаток В); форму 3 «Звіт про рух грошових коштів» (додаток Г); форму 4 «Звіт про власний капітал» (додаток Д).

Аналізуючи дані таблиці 2.8, можна зробити такі висновки, що всі види прибутку на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у звітному періоді збільшуються порівняно з попередніми періодами, що свідчить про покращення роботи товариства. Показники середньої вартості сукупного капіталу товариства свідчать, що в 2020 році він збільшився на 81390,5 тис. грн. або на 47,52%, порівняно з 2018 роком і на 70437 тис. грн. або на 38,66 % більше ніж у 2019 році.

Таблиця 2.8 – Фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 - 2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до:			
	2018	2019	2020	2018 р.		2019 р.	
				Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %	Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %
1. Капітал товариства, тис. грн							
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	171256,5	182210	252647	81390,5	47,52	70437	38,66
1.2. Середня вартість власного капіталу	99044,5	122255	197207,5	98163	99,11	74952,5	61,31
2. Ресурси товариства, тис. грн							
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	74029	71579,5	125448	51419	69,46	53868,5	75,26
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	1209	718,5	1552,5	343,5	28,41	834	116,08
2.3. Середні залишки оборотних засобів	171256,5	109906,5	125396,5	(45860)	(26,78)	15490	1409
2.4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	273	280	281	8	2,93	1	0,36
3. Економічні показники, тис. грн							
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	293278	323013	311784	18506	6,31	(11229)	(3,48)
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	319071,4	318341,9	318156,7	(914,7)	(0,29)	(185,2)	(0,06)
3.3. Операційні витрати	(281513)	(294730)	(281642)	(374444)	14,55	(13217)	4,69
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	32154,2	39619,4	39632,8	7478,6	23,26	134	0,03
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	9998,2	12319,5	11795,5	1797,3	17,98	(524)	(4,25)
4. Фінансові результати, тис. грн							
4.1. Валовий прибуток	78 639	101709	107163	28524	36,27	5454	5,36
4.2. Прибуток від операційної діяльності	24637	40178	44443	19806	80,39	4265	10,62
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	20328	37514	42141	21813	107,31	4627	12,33
4.4 Чистий прибуток	16628	29718	31819	15191	91,36	2101	7,07
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат							
5.1. Продуктивність праці працівників, тис.грн./особу	1168,76	1136,93	1132,23	(36,53)	(3,13)	(4,7)	(0,41)
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,64	0,67	0,69	0,05	7,81	0,02	2,99
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,306	0,41	0,41	0,05	13,89	0	0
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,38	0,46	0,46	0,08	21,05	0	0
5.5. Фондовіддача, грн./ грн.	4,31	4,45	2,54	(1,77)	(41,07)	(1,91)	(42,92)
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів, обороти	1,71	2,94	2,49	0,78	45,61	(0,45)	(15,31)
5.7. Середній період обороту оборотних засобів, дні	210,53	122,45	144,58	(65,95)	(31,33)	22,13	18,07
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача), обороти	0,46	0,56	0,42	(0,04)	(8,7)	(0,14)	(25)
5.9. Операційні витрати на 1грн. реалізованої продукції, коп.	(111,06)	(112,098)	(88,52)	22,54	(20,3)	23,57	(21,03)

Рівень середньої вартості власного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом трьох досліджуваних років поступово збільшувався. Так, у 2020 році він склав 197207,5 тис. грн., що більше на 98163 тис. грн. або 99,11 % порівнюючи з 2018 роком і на 74952,5 тис. грн. або 61,31 %. Динаміка зміни середньої вартості сукупного і власного капіталів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» проілюстровано на рис. 2.4.

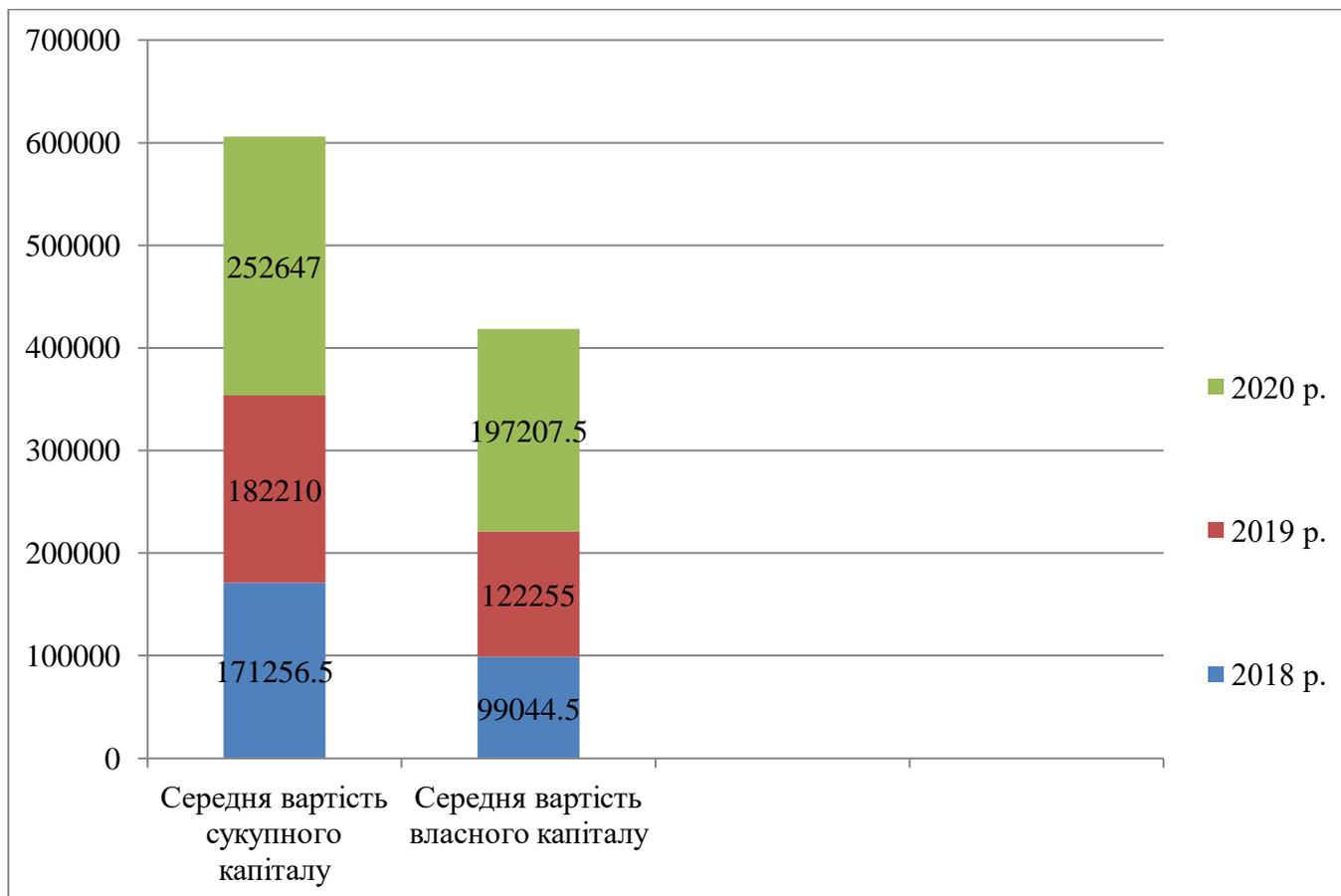


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни середньої вартості сукупного і власного капіталів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., тис. грн

Спостерігаються зміни у динаміці ресурсів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. Так, дані табл. 2.8 показали, що у 2020 році:

рівень середньорічної вартості основних засобів дорівнював 125448 тис. грн, що більше на 51419 тис. грн або на 69,46 % проти 2018 року і на 53868,5 тис. грн або на 75,26 % проти 2019 року;

рівень середньорічної вартості нематеріальних активів дорівнював 1552,5 тис. грн, що більше на 343,5 тис. грн або на 28,41 % проти 2018 року і на 834 тис. грн або на 116,08 % проти 2019 року;

рівень середніх залишків оборотних засобів дорівнював 125396,5 тис. грн, що менше на 4586 тис. грн або на 26,78 % проти 2018 року, але більше на 15490 тис. грн або на 14,09 % проти 2019 року;

рівень середньооблікової чисельності штатних працівників склав 281 особу, що на 8 осіб або на 2,93 % більше проти 2018 року і на 1 особу або на 0,36 % проти 2019 року.

Аналіз групи економічних показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», як видно з табл. 2.8, свідчить про те, що у 2020 році рівень чистого доходу (виручка) від реалізації продукції характеризується рівнем 311784 тис. грн., що більше на 18506 тис. грн. або на 6,31 % проти 2018 року і менше на 11229 тис. грн. або на 3,48 %, у порівнянні з 2019 роком. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг у 2020 році дещо зменшився на 914,7 тис. грн. або на 0,29 % порівняно з 2018 роком і на 185,2 тис. грн або на 0,06 % проти 2019 року. Як позитивне, варто відзначити збільшення щорічного фонду оплати праці всіх працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Так, у 2020 році рівень його склав 39632,8 тис. грн., що більше на 7478,6 тис. грн. або на 23,26 % проти 2018 року і на 134 тис. грн. або на 0,03 %, у порівнянні з 2019 роком. Динаміку економічних показників відображено ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на рис. 2.5. Аналізуючи графік 2.5, ми бачимо коливання показників, які свідчать про те, що у 2020 році більшість економічних показників діяльності товариства мають позитивну динаміку.

Наступним кроком нашого дослідження стане аналіз фінансових показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.8).

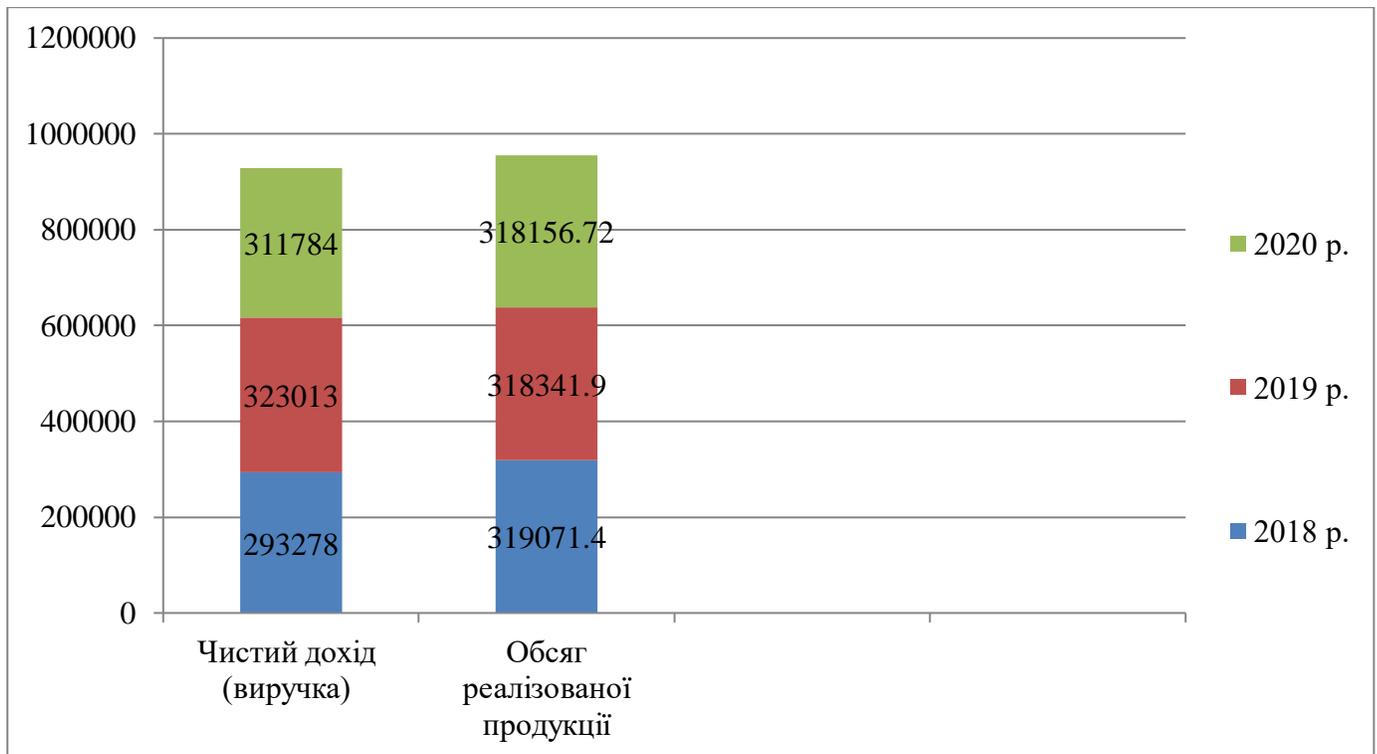


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни основних економічних показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Отже, протягом досліджуваного періоду 2018-2020 рр. фінансові показники ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» постійно збільшувалися. Так, у 2020 році збільшувся показник валового прибутку на 28524 тис. грн. або на 36,27 %, а порівняно з 2018 роком і на 5454 тис. грн. або на 5,36 % порівняно з 2019 роком. Проаналізуємо також прибуток від операційної діяльності, який у 2018 році становив 24637 тис. грн., у 2019 році ми спостерігаємо стрімке зростання до розміру 40178 тис. грн. та у 2020 році до розміру 44443 тис. грн., що більше на 19806 тис. грн. або на 80,39 %, а порівняно з 2018 роком і на 4265 тис. грн. або на 10,62 % порівняно з 2019 роком. Теж саме сталося з прибутком від звичайної діяльності до оподаткування у звітному 2020 році він дорівнював 42141 тис. грн., що більше на 21813 тис. грн. або на 107,31 % проти 2018 року і на 4627 тис. грн. або на 12,33 % проти 2019 року. Рівень чистого доходу в 2020 році дорівнював 31819 тис. грн., що більше на 15191 тис. грн. або на 91,36 % проти 2018 року і на 2101 тис. грн. або на 7,07 % проти 2019 року.

Після дослідження основних фінансових результатів діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», наведемо рисунок у вигляді графіку (рис. 2.6):

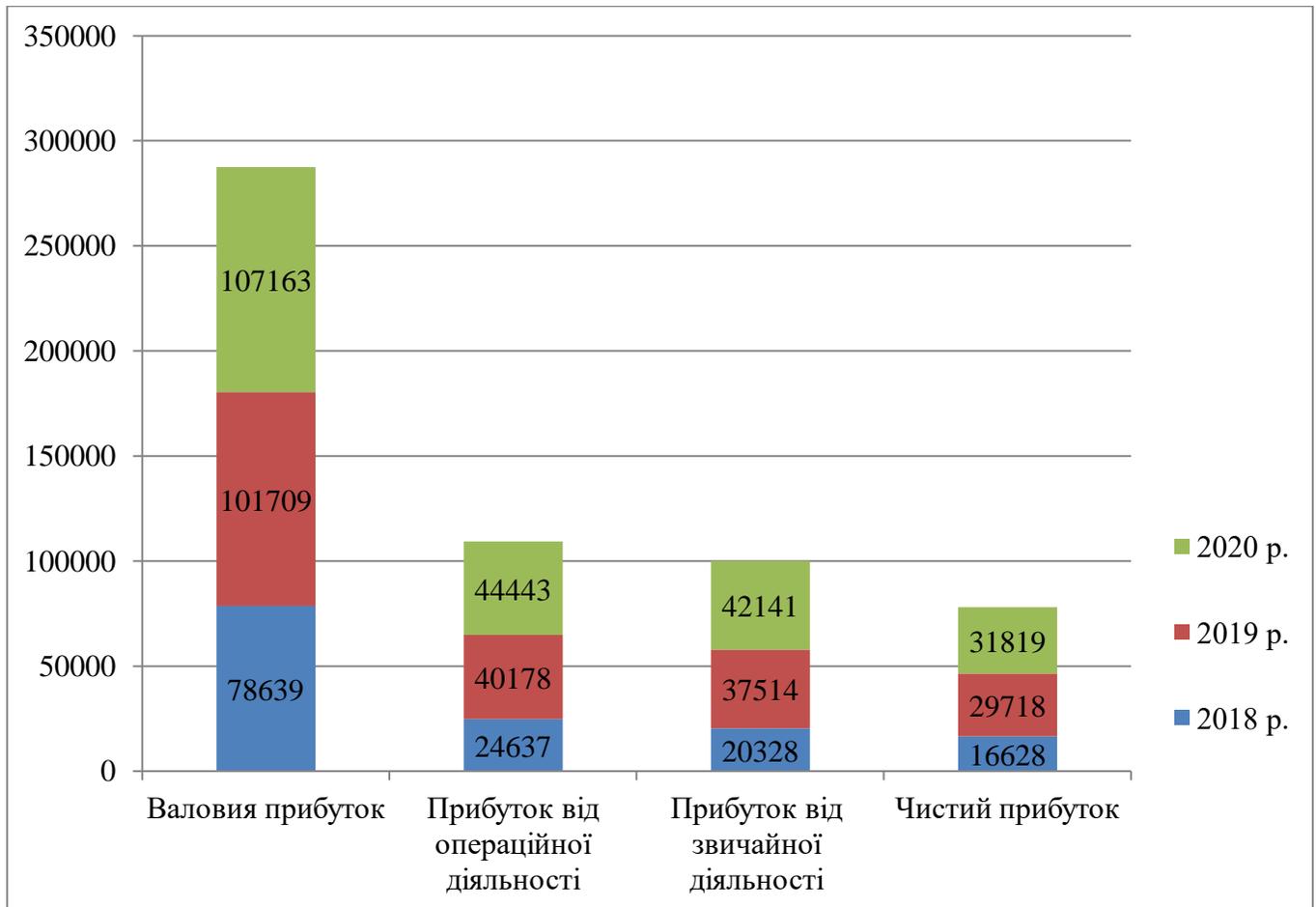


Рисунок 2.6 – Зміна фінансових результатів ПрАТ «Фірма»Полтавпиво» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Далі проаналізуємо групу показників ефективності використання ресурсів та витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. 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 фондovіддачі на 41,07 % проти 2018 року і на 42,92 % проти 2019 року.

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

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. Оцінка діючої системи стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» проведемо із використанням SWOT-аналізу. Отже, аналізу підлягають сильні сторони, слабкі сторони внутрішнього середовища товариства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища.

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»», а потім можливостей і загроз. Після цього встановимо зв'язки між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

Враховуючи інфляційні процеси, економічні негаразди, а також той факт, що конкурентна боротьба серед провідних пивоварних фірм на консолідованому українському пивному ринку стає увсе більш напруженою проводимо SWOT-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»». Варто зауважити, що на разі пивоварна галузь виглядає досить упевнено, щороку дозволяє вітчизняним виробникам щороку отримувати високу виручку від реалізації продукції.

Отже, звернувши увагу на високу конкуренцію на ринку пивоваріння необхідно постійно здійснювати дослідження своїх ринкових позицій. Використовуючи фінансову звітність порівнюємо основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» з основними конкурентами, такими, як:

ПрАТ «КарлсбергУкраїна»;

ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» ;

ПрАТ «Оболонь»;

«СанІнБев Україна».

Проведемо SWOT-аналіз ПрАТ «Фірма»Полтавпиво» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Загальна характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> 1) Сильні ринкові позиції; 2) Постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів; 3) Диференціація виробів; 4) Підтримка та розвиток іміджу; 5) Значні виробничі потужності (нова 110-тисячна лінія розливу пива); 6) Можливість економити на масштабах виробництва; 7) Чітко сформовані стратегії; 8) Високий рівень управління, ефективні засоби контролю, творчий підхід у менеджменті; 9) Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу; 10) Досвід діяльності; 11) Фокусування на споживачі. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Постійні атаки з боку ключових конкурентів; 2) Розміри виробництва надто великі, може виникнути «хворобавеликої компанії», не розроблена ресурсозберігаюча стратегія; 3) Інколи проявляється неефективна система стимулювання праці; 4) Слабка структура управління; 5) Неучасть персоналу в ухваленні управлінських рішень; 6) Вузька спеціалізація; 7) Застаріле устаткування;
Зовнішнє середовище	
Можливості, О	Загрози, Т
<ul style="list-style-type: none"> 1) Економічна підтримка галузі (податкові пільги); 2) Інвестиції у галузь; 3) Виникнення нових галузей або розвиток вже наявних галузей; 4) Розроблення нових технологій; 5) Збільшення фінансування урядом науково-дослідних інститутів; 6) Збільшення імпорту чи зниження цін на імпортовану сировину; 7) Збільшення кількості потенційних споживачів; 8) Збільшення наявної потенційної кількості робочої сили; 9) Підвищення кваліфікації робочої сили; 10) Зміцнення економічного становища приведе до привабливості експорту; 11) Стійкий попит на продукцію; 12) Невдала поведінка конкурентів. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Підвищення інфляції спричинить падіння попиту; 2) Негативні зміни в системі оподаткування можуть скоротити прибутки фірми; 3) Нестабільність уряду, що приведе до нестабільності у законодавстві; 4) Розвиток монополій; 5) Підвищення вимог споживачів до технологічності продукції; 6) Підвищення вимог до науково-технічного рівня виробництва; 7) Закінчення ресурсного запасу країни; 8) Скорочення імпорту чи підвищення цін на імпортовану сировину; 9) Зменшення кількості потенційних споживачів; 10) Зменшення наявної потенційної кількості робочої сили; 11) Зниження кваліфікації робочої сили; 12) Валютний курс; 13) Неприятлива економічна ситуація в державі.

Далі узагальнюємо матрицю SWOT-аналізу. Так, аналіз зовнішнього середовища дозволив з'ясувати, що на діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впливають фактори, які є зовнішніми можливостями для підприємства та фактори, що потребують ліквідації.

Можливості + Сильні сторони = 23	Загрози + Сильні сторони = 24
Можливості + Слабкі сторони = 19	Загрози + Слабкі сторони = 20

Рисунок 2.6 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (проведення розрахунку)

Далі визначаємо стратегію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на основі матриці SWOT-аналізу, яка використовується на момент проведення цього аналізу, а саме максимально можливі сумі факторів:

Стратегія зростання	Стратегія обмеженого зростання
Стратегія утримання позицій	Стратегія ліквідації або реструктуризації (перепрофілювання)

Рисунок 2.5 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (визначення стратегії)

Отже, аналіз показав, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має стратегію обмеженого зростання. У такому разі, на основі проведеного аналізу, можна зробити висновки, що використовуючи сильні ринкові позиції, аналізринкової ситуації, конкурентні переваги, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити дохід населення; маючи значні виробничі потужності.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може розширити виробництво. На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, «хвороби великої компанії» та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також, використовуючи зростання доходів населення, може вдосконалити систему стимулювання праці.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистояння атакам з боку ключових конкурентів, уникати необґрунтованої диверсифікації, стежити за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має звести до мінімуму вплив інфляції, зміни смаків і потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку.

Ефективність стратегічного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» залежить від базових напрямків, а саме: зростання; розширення; захист або розвиток.

З урахуванням мети даного дослідження базовим напрямком для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано розвиток. Оскільки, розвиток для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має багатогранний характер, а саме економічний розвиток, інноваційний розвиток, розвиток окремих складових, які мають безпосередній вплив на перші два типи розвитку, то доцільно буде розглядати питання стратегічного управління інноваційним розвитком товариства саме з позиції системного підходу.

Дослідження показали, що в умовах розвитку ринкових відносин, а також формування конкурентного середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впроваджує інновації, які вже стали домінуючим ресурсом. Вони забезпечили інвестиційну привабливість, фінансову стабільність, ефективну діяльність та конкурентоспроможність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

Як відомо, ефективний розвиток на довгострокову перспективу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було досягнуто в результаті впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу.

Таким чином, впровадження інновацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у вигляді маловідходних, енергозберігаючих, екологічно чистих технологій, розробка нової та удосконалення існуючої техніки, оновлення пивоварної продукції відіграло значну роль у забезпеченні сталого його соціально-економічного розвитку.

Інноваційна діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» сьогодні розглядається як один із чинників економічного розвитку. Оскільки цей факт є свідченням наявності та ефективного використання науково-технічного потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» і позитивно впливає на його міжнародний імідж.

Діюча система стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виражається у трьох головних формах забезпечення продукту:

- привласнювальна форма (привласнення готових до споживання продуктів, створених природою);
- створювальна форма (створення потрібних для споживання продуктів на основі перетворення сировини, матеріалів, енергії, води у споживчі продукти);
- відтворювальна форма (відтворення потрібних для споживання продуктів пивоваріння на основі такого використання речовини й енергії, за якого зберігається відновлення і рівновага природи). Така форма сприяє зростанню виробництва за рахунок інтенсифікації праці, запровадження безвідходних технологій і відтворення природи.

Варто зазначити, що коефіцієнт корисного використання речовини природи й ресурсів енергії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» був відносно невисокий, що позитивно впливає на затратність створеного продукту, тобто на отримання певної ефективності виробництва.

Таким чном, серед факторів, які сприяють стратегічному розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна виділити такі:

ініціативність вищого керівництва або поява каталізаторів перетворень: змушує постійно приділяти належну увагу стратегічному керуванню;

необхідність залучення інвестицій потребує розроблення бізнес-плану, здійснення стратегічних змін;

певне невдоволення споживачів, постачальників, посередників потребує негайної реакції, внесення коректив до програми дій;

відчутне зниження результативності діяльності фірми потребує перегляду стратегічних орієнтирів;

дії з боку основних конкурентів потребують відповідної реакції вищого керівництва, щодо стратегічних перетворень;

програма розвитку системи управління може підштовхнути керівництво до перегляду управлінських рішень.

Таким чином, інноваційний розвиток діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» спирається на постійний пошук нових методів і засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання. Також інноваційний розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» передбачає розширення міжінноваційної діяльності та впровадження інновацій в усі види діяльності. Варто відзначити, що інноваційний розвиток діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» є процесом такого господарювання, що спирається на безупинному пошуку і використанні нових способів і сфер реалізації власного потенціалу у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту продукції. Розгортання інноваційного процесу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» базується на впровадженні нововведень й частіше за все технічного і технологічного характерів.

За сучасних економічних умов функціонування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» можливе тільки за умови прийняття найбільш адекватних управлінських рішень щодо його інноваційного розвитку. Отже, на нашу думку, інноваційний розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» являє собою цілеспрямовані, закономірні, незворотні

зміни в його діяльності в довготерміновому періоді, що базуються на впровадженні новостворених, або вдосконалених технологій, продуктів або послуг. Поряд з цим також організаційно-технічного рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно підвищують його конкурентоздатність. Також, встановлено, що інноваційним розвитком ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є розроблений проект (модель) проведення головних інноваційних дій необхідних для реалізації корпоративних цілей, що спрямовані на певне оновлення окремих компонентів виробництва, реалізації пивоварної продукції.

Висновки до розділу 2

1. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» являється підприємством харчової промисловості України. Його засновником є фонд комунального майна Полтавської обласної Ради депутатів. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є правонаступником усіх прав та обов'язків колективної виробничо-торгівельної фірми «Полтавпиво». ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створено на базі Полтавського пивзаводу, який був збудований у 1965 р. На сьогодні це успішне підприємство продукція якого користується попитом та нагороджена багатьма золотими медалями на професійних конкурсах в Україні та закордоном, адже в основі рецептури пива лежить природний спосіб бродіння, використання якісних та натуральних інгредієнтів. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зайняте у галузі виробництва та реалізації пива, безалкогольних напоїв, солоду. Разом з цим товариство здійснює створення і розвиток власної збутової мережі з використанням різних форм і видів торгівлі, організовує мережу спеціалізованих підприємств, торгових домів і фірмової торгівлі.

2. Протягом досліджуваного періоду 2018-2020 рр. фінансові показники ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» постійно збільшувалися. Так, у 2020 році збільшувся показник валового прибутку на 28524 тис. грн. або на 36,27 %, а порівняно з 2018 роком і на 5454 тис. грн. або на 5,36 % порівняно з 2019 роком. Проаналізуємо також

прибуток від операційної діяльності, який у 2018 році становив 24637 тис. грн., у 2019 році ми спостерігаємо стрімке зростання до розміру 40178 тис. грн. та у 2020 році до розміру 44443 тис. грн., що більше на 19806 тис. грн. або на 80,39 %, а порівняно з 2018 роком і на 4265 тис. грн. або на 10,62 % порівняно з 2019 роком. Теж саме сталося з прибутком від звичайної діяльності до оподаткування у звітному 2020 році він дорівнював 42141 тис. грн., що більше на 21813 тис. грн. або на 107,31 % проти 2018 року і на 4627 тис. грн. або на 12,33 % проти 2019 року. Рівень чистого доходу в 2020 році дорівнював 31819 тис. грн., що більше на 15191 тис. грн. або на 91,36 % проти 2018 року і на 2101 тис. грн. або на 7,07 % проти 2019 року.

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, в цілому, 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.

3. Аналіз показав, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має стратегію обмеженого зростання. У такому разі, на основі проведеного аналізу, можна зробити висновки, що використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити дохід населення; маючи значні виробничі потужності. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може розширити виробництво. На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва компанія може мінімізувати атаку з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, «хвороби великої компанії» та розробити

ресурсозберігаючу стратегію. Також, використовуючи зростання доходів населення, може вдосконалити систему стимулювання праці.

Ефективність стратегічного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» залежить від базових напрямків, а саме: зростання; розширення; захист або розвиток. З урахуванням мети даного дослідження базовим напрямком для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано розвиток. Оскільки, розвиток для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має багатогранний характер, а саме економічний розвиток, інноваційний розвиток, розвиток окремих складових, які мають безпосередній вплив на перші два типи розвитку, то доцільно буде розглядати питання стратегічного управління інноваційним розвитком товариства саме з позиції системному підходу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1. Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Вибір стратегічно-орієнтованих напрямків інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» одна з найважливіших стадій ухвалення економічних й, передусім управлінських, рішень. З'ясовано, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має на меті інноваційно розвиватися, тому необхідно визначитися з напрямком розвитку. Запропоновано стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за різними ознаками (рис. 3.1-3.3).

Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	
стратегічна спрямованість	збалансований інноваційний розвиток
	наступальний інноваційний розвиток
	захищаючий інноваційний розвиток
	абсорбуючий інноваційний розвиток
за масштабами дій	локальний інноваційний розвиток
	глобальний інноваційний розвиток
за рівнем аналізу	стратегічний інноваційний розвиток
	оперативний (тактичний) інноваційний розвиток

Рисунок 3.1 – Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за стратегічною спрямованістю, масштабами дій і рівнем аналізу

Збалансований інноваційний розвиток використовують в умовах безперервних і поступових технічних змін. Наступальний інноваційний розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може вжити, у випадку, якщо виникне ситуація швидких стрибкоподібних змін, коли необхідне вміння подолання технологічних розривів, досягнення випередження або збереження лідерства.

Захищаючий інноваційний розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може використати в результаті спостереження за діями підприємств-лідерів на ринку, що дозволить за короткий час відтворити досягнення цих фірм та вийти на ринок слідом за ними без претензій на займання провідних позицій. Абсорбуючий інноваційний розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» являє собою імітацію інноваційних перетворень і спрямування основних зусиль на забезпечення виробничого процесу.

Локальний інноваційний розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямований на внутрішній зміни.

Глобальний інноваційний розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» покликаний змінити не тільки внутрішню структуру товариства, а й призводить до змін у зовнішньому середовищі.

Стратегічний інноваційний розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» покликаний на реалізацію перспективних цілей.

Оперативний (тактичний) інноваційний розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виникає із поточної діяльності товариства і реалізується з метою досягнення оперативних цілей.

Отже, виокремлено стратегічно-орієнтовані напрямки інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за такими ознаками (рис. 3.1): стратегічною спрямованістю, масштабами дій і рівнем аналізу. Далі сформовано стратегічно-орієнтовані напрямки інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за ознаками (рис. 3.2): за функціональною діяльністю, строком реалізації продукції та сферою застосування.

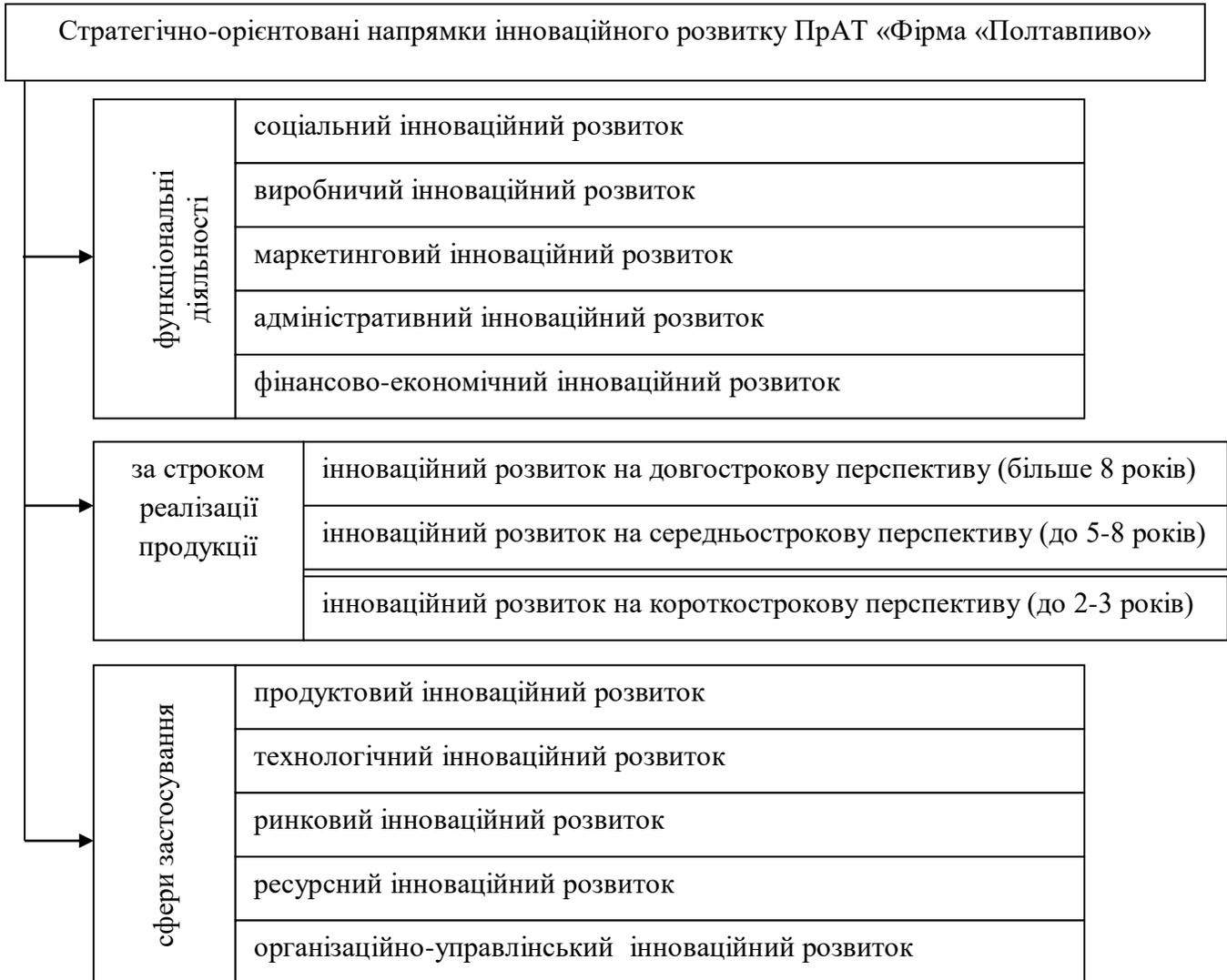


Рисунок 3.2 – Стратегічно-орієнтовані напрямки інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за функціональними діяльностями, строком реалізації продукції та сферою застосування

Соціальний інноваційний розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характеризується певною специфікою й наступні відмітні особливості:

являється результатом колективної творчості товариства;

мають велику невизначеність наслідків;

характеризуються складністю оцінки їх ефективності;

наявність «тимчасового лага» між впровадженням інновації та проявом її ефекту; мають більш широку сферу застосування;

при їх реалізації відсутній обов'язковий супровід вимоги нового технічного оснащення товариства;

характеризуються суміщенням стадії виготовлення і проектування, що прискорює інноваційний процес.

Виробничий інноваційний розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямований на зміни у виробництві товариства.

Маркетинговий інноваційний розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виникає під час використання нових підходів, нових методів у рамках маркетингових досліджень товариства.

Адміністративний інноваційний розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» покликаний змінити адміністративні методи в діловій практиці товариства.

Фінансово-економічний інноваційний розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» покликаний змінити фінансово-економічні відносини, що виникають як у внутрішнього так і зовнішньому середовищі товариства.

Інноваційний розвиток на довгострокову перспективу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» терміном більше ніж на 8 років. Інноваційний розвиток на середньострокову перспективу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» терміном до 5-8 років. Інноваційний розвиток на короткострокову перспективу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» терміном до 2-3 років.

Продуктовий інноваційний розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» орієнтований на продукт – впровадження нових моделей продукції, що випускається, і/або розроблення нової продукції для існуючих і/або нових ринків.

Технологічний інноваційний розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» орієнтований на впровадження нової техніки та технологій.

Ринковий інноваційний розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» орієнтований на модифікацію і/або захоплення нових ринків.

організаційно-управлінські

Ресурсний інноваційний розвиток орієнтований на освоєння нових видів і джерел сировини, матеріалів і/або нових підходів до використання традиційних.

Організаційно-управлінський інноваційний розвиток орієнтований на впровадження нових методів організації виробництва, маркетингу, системи управління, нових фінансових інструментів та методів, впровадження нових форм активізації персоналу – стимулювання творчої діяльності, використання нових знань, поліпшення умов безпеки праці, охорони здоров'я тощо.

Стратегічно-орієнтовані напрямки інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з позицій маркетингової діяльності та від спонукальних мотивів товариства-інноватора і споживача інновацій представлено на рис. 3.3.

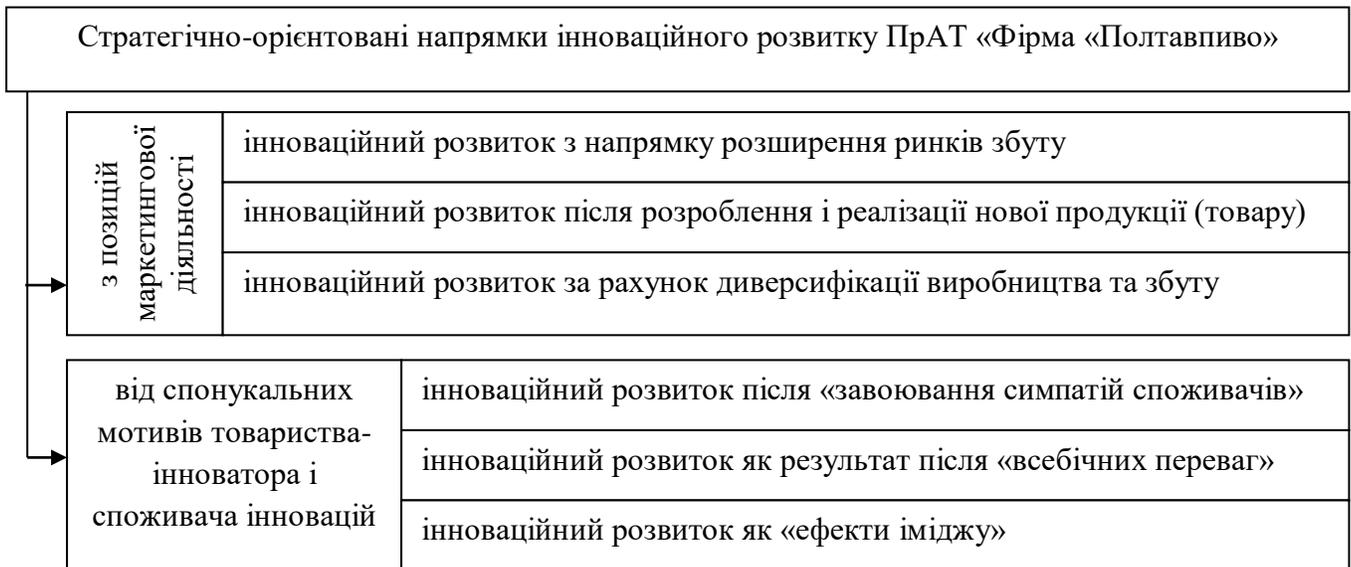


Рисунок 3.3 – Стратегічно-орієнтовані напрямки інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з позицій маркетингової діяльності та від спонукальних мотивів товариства-інноватора і споживача інновацій

Інноваційний розвиток з напрямку розширення ринків збуту для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є охоплення нових сегментів ринку, нові способи використання товару, вихід на нові регіони.

Інноваційний розвиток після розроблення і реалізації нової продукції (товару) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це нові модифікації традиційного товару; нові товари, що замінюють традиційні; нові товари, що задовольняють існуючі потреби іншим способом; принципово нові товари.

Інноваційний розвиток за рахунок диверсифікації виробництва та збуту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це пропозиція на нових ринках нових товарів, що розвивають традиційні напрямки діяльності підприємства; пропозиція на нових ринках нових товарів, не пов'язаних із попередніми видами діяльності, орієнтація на ніші ринку.

Інноваційний розвиток як результат після «всєбічних переваг» ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характеризується збитковістю для підприємства-інноватора та прибутковістю для споживача, який отримує інноваційну продукцію з якісними характеристиками, що відповідають цін.

Інноваційний розвиток після «завоювання симпатій споживачів» ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечує одночасно позитивний ефект підприємству-інноватору на вкладений інноваційний капітал та задоволення потреб споживачів у межах прийнятних цін.

Інноваційний розвиток як «ефекти іміджу» ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характеризується прибутковістю для підприємства-інноватора і збитковістю для споживача, який не отримує інноваційної продукції з якістю, що відповідає ціні.

Характерною рисою інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є те, що він за своєю природою мінливий. У такому випадку варто порушити питання про забезпечення його керованості через створення цілеспрямованих, пов'язаних між собою змін з виділенням основних характеристик та факторів, а саме:

новаторські цілі, інноваційні результати виробничої діяльності товариства (товари, послуги, ефективність, конкурентоспроможність тощо) в тактичному і стратегічному плані;

інноваційні засоби досягнення цілей товариства (фактор-інновації у вигляді – нової техніки та технології, нової організації та мотивації праці і виробництва);

можливості відтворення інноваційної спрямованості на збалансованій основі для того, щоб товариство, як господарююча система, володіло усіма організаційно-управлінськими, ресурсними та мотиваційними умовами для цього;

специфічні методи ринкового дослідження;

різке збільшенням обсягів інформації та безупинне її накопичення;

збільшення глибини прогнозування та його багатоваріантний характер.

Аналізуючи проведення результати наукового досліджень, можна зробити висновок про те, що ефективність інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» досягається за умови обов'язкового збільшення глибини прогнозування та планування кожного варіанту його діяльності.

При цьому, на нашу думку, варто обов'язково врахувати і визначити рушійну силу такого розвитку. Визначаючи інструментарій стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», необхідно звернути увагу на те, що процес розвитку товариства є складним багатогранним процесом, теоретичні основи управління яким лежать в площині стратегічного управління.

Водночас протікання інноваційних процесів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відповідно до специфічної природи нововведень при переході до інноваційної моделі повинно апелювати до вже розробленого інструментарію інноваційного менеджменту у взаємодії зі стратегічним менеджментом, що дає змогу говорити про їх інтеграцію, висвітлену в ряді наукових робіт.

Спільність виділених функцій вказує на інтегрованість інтересів, цілей та засобів стратегічного й інноваційного менеджменту при формуванні інноваційного розвитку, а тому дозволяє визначити стратегічний інноваційний менеджмент як основу для

розробки механізму стратегічного інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Перед стратегічним інноваційним менеджментом ставиться завдання ефективного розподілу наявних ресурсів інноваційного потенціалу, визначення потреби в ресурсах для забезпечення нововведення впродовж всього життєвого циклу, вироблення комплексу дій для укріплення життєздатності та потужності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» як формування внутрішньої стратегії інноваційного розвитку, та адаптивної реалізації освоєних нововведень відповідно до етапів інноваційного процесу та змін середовища зовнішнього – зовнішня стратегія інноваційного розвитку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Інтеграція функцій стратегічного й інноваційного менеджменту для забезпечення інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Етапи стратегії	Складові інноваційного розвитку товариства	
	Інноваційний потенціал	Інноваційний процес
Аналіз	Дослідження стратегічних та інноваційних можливостей товариства, виявлення напрямів і варіантів інноваційного розвитку	Аналіз життєвого циклу інновацій, продукту, ринку, пошук способів їх практичного використання
Планування	Розробка інноваційної стратегії товариства та механізму її реалізації, виділення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку з множини розглянутих стратегій	Дослідницько-конструкторські розробки, створення зразків, перевірка результатів теоретичних досліджень, випробовування зразків
Реалізація	Ефективний розподіл і використання ресурсів згідно з запланованою стратегією	Виведення нового продукту (послуги) на ринок, реалізація інноваційних технологій на товаристві, проведення виробничих досліджень
Контроль	Формування інтегрованого стратегічного й інноваційного контролю для забезпечення неперервного інноваційного розвитку товариства	

Отже, можна констатувати той факт, що взаємозв'язок функцій стратегічного й інноваційного менеджментів дозволяє розробити ефективні напрями стратегічного

управління інноваційним розвитком ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за рахунок формування інноваційної стратегії, та, охопивши життєвий цикл інновацій на підприємстві, провадити детально сплановану інноваційну діяльність, скоординовану методами стратегічного управління. При цьому важливість стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формує потребу дослідження поняття «стратегія інноваційного розвитку», принципів її формування та визначення місця інноваційної стратегії в структурі загальної стратегії товариства.

Розробка стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потребує врахування певних особливостей:

по-перше, процес розробки стратегії інноваційного розвитку для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» являється головним завданням формування механізму його стратегічного інноваційного розвитку, де інновації виступають і як результат і як спосіб досягнення стратегічних цілей;

необхідність у систематичних нововведеннях і потреба стратегічного супроводу інновацій визначає основні етапи розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та сприяє збалансованості відношень;

формує потребу в розробці інноваційної стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яка в свою чергу розширює коло впроваджених інновацій, викликає додаткові зміни на підприємстві, що знову потребують перегляду напрямів стратегічного управління.

А отже, в основі ефективного управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» лежить ланцюг інновації-стратегія-інновації, в структурі якого з орієнтацією на загальну стратегію управління підприємством виділяють чотири ключові етапи – аналіз, планування, реалізацію та контроль, що дозволяє визначити наступні напрями управління інноваційним розвитком (табл. 3.2).

Таким чином, враховуючи той факт, що інноваційна стратегія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» перебуває під впливом змін у навколишньому середовищі, слід зазначити, що реакція товариства на ці зміни характеризує і сам загальний стратегічний напрям: або ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» самостійно формує зміни

активним впливом (наступальні інноваційні стратегії), або зміни відбуваються у формі реакції (захисні/оборонні інноваційні стратегії).

Таблиця 3.2 – Характеристика напрямів інноваційної стратегії в структурі стратегічного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Етапи стратегічного управління	Напрями діяльності інноваційної стратегії для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
Аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – визначення інноваційних цілей та їх узгодження із загальними цілями підприємства, галузі, стратегії розвитку та мети товариства; – оцінка можливого ризику; – аналіз зовнішнього середовища товариства; – дослідження внутрішнього середовища товариства; – аналіз інноваційного потенціалу товариства та можливості залучення додаткових ресурсів;
Планування	<ul style="list-style-type: none"> – визначення пріоритетів перспективного розвитку товариства в залежності від накопленого інноваційного потенціалу; – планування напрямів інноваційного розвитку на основі сформованих інноваційних цілей; – розробка оптимальних шляхів перспективного інноваційного розвитку та узгодження роботи різних підрозділів товариства;
Реалізація	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення неперервності процесу впровадження інновацій; – реалізація етапів інноваційної стратегії у відповідності до сформованих інноваційних цілей;
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> – налагодження взаємозв'язку в організаційній системі впродовж всього життєвого циклу нововведення; – контроль за зміною інформації про стан внутрішнього і зовнішнього середовищ товариства; – контроль за корегуванням інноваційних цілей товариства.

Метою інноваційної стратегії є те, що із мети загальної стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» і одночасно впливає на її зміст і сприяє її досягненню, а тому може бути виражена в наступних положеннях:

ефективне освоєння нової продукції;

забезпечення високих темпів економічного зростання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Загальна стратегія розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формує основу, на якій базується інноваційна стратегія, визначає її сутність та напрями його діяльності. А отже, її дослідження та функціонування невідривно пов'язані із загальними напрямками розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», але з боку якісних характеристик.

На умови і зміст формування інноваційної стратегії для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впливає велика кількість зовнішніх і внутрішніх факторів:

позиція керівництва щодо інновацій;

система управління інноваціями;

сфера фундаментальних і прикладних досліджень;

оцінка результатів, відкриття, патенти, інвестиції, інноваційний потенціал товариства.

Отже, кожен з етапів інноваційної стратегії для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може бути охарактеризований наявністю позитивного чи негативного впливу досліджуваних факторів макро-, мікросередовища по відношенню до розробки стратегії інноваційного розвитку.

3.2. Розроблення інноваційної стратегії та її взаємозв'язок із загальною стратегією розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

У цілому вибір напрямку інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за своєю методологічною сутністю подібний до формування інноваційної стратегії.

Інноваційна стратегія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинна мати вигляд комплексного плану, орієнтований на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес (стадія досліджень, впровадження нововведень у виробниче використання, впровадження нового продукту в ринкове середовище).

На нашу думку, інноваційна стратегія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у вигляді детального комплексного плану з врахуванням виходу на ринок з нововведенням і забезпечення за допомогою його довгострокових конкурентних переваг.

Аналіз наукових підходів щодо формування стратегій інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволив зробити висновок про те, що стратегія інноваційного розвитку є функціональною стратегією і власне визначає аттрактор його поведінки на ринку.

Тому запропоновано три сценарії розроблення стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Отже, перший сценарій передбачає виокремлення восьми етапів:

- визначення загального періоду формування стратегії інноваційного розвитку товариства;

- дослідження факторів середовища товариства;

- оцінка сильних і слабких сторін інноваційної діяльності товариства;

- комплексна оцінка стратегічної позиції товариства;

- формування стратегічних цілей інноваційної діяльності товариства;

- розроблення цільових стратегічних нормативів інноваційної діяльності товариства;

- прийняття основних стратегічних інноваційних рішень в товаристві;

- оцінка розробленої стратегії інноваційного розвитку товариства, а також два етапи реалізації стратегії: забезпечення реалізації стратегії і організація контролю за її реалізацією.

Другий сценарій передбачає формування та реалізацію стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за такими сімома етапами:

- визначення головної цілі/місії фінансової стратегії товариства;

- аналіз внутрішнього та зовнішнього фінансового середовища товариства;

- оцінка рівня конкурентоспроможності товариства чи продукції;

- розроблення варіантів фінансової стратегії товариства;

оцінка та вибір оптимального варіанта фінансової стратегії товариства;
оформлення та затвердження фінансової стратегії як документа;
реалізація розробленої стратегії товариства;
оцінка виконання стратегії товариства.

Третій сценарій включає п'ять етапи формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

визначення періоду реалізації стратегії товариства;
визначення стратегічних цілей інноваційної діяльності товариства;
розроблення інноваційної політики товариства;
уточнення цілей стратегії товариства;
оцінка розробленої стратегії та її виконання.

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» також запропоновано оцінку рівня мобілізації можливостей, що реалізується за таким порядком:

аналіз окремих факторів, які організують поточний потенціал;
визначення потенціалу, необхідного для реалізації «оптимальної» стратегії;
розрахунок співвідношення бальних оцінок, які характеризують відповідність наявних можливостей оптимальним.

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано комплексну оцінку ефективності стратегії, що складається з оцінки рівня його конкурентоспроможності та оцінки ефективності стратегії інноваційного розвитку.

Розробка стратегії для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає в себе процес аналізу та визначення стратегічних орієнтирів на ринку, які коригуються і знаходять своє відображення у формі різних стратегічних програм та проектів.

Інноваційна ціль як складова загальних стратегічних цілей для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» являє собою бажаний результат його діяльності (конкретних виконавців і відповідальних керівників) у вигляді певного (визначеного) нововведення, яке реалізується в обмежені строки з обмеженими ресурсами та спрямоване на якісний (радикальний) розвиток організації. Тому, на нашу думку, визначення інноваційних

цілей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволяє направити стратегічний інноваційний розв'язок на виконання конкретних завдань, пов'язаних з його діяльністю а, повинне відбуватися з усвідомленням керівництвом внутрішніх можливостей, представлених наявним інноваційним потенціалом.

Відповідно і управління інноваційним розвитком ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке орієнтовано на досягнення визначених цілей, є ефективним лише в тому випадку, коли конкретні стратегічні цілі можуть бути підкріплені реалістичністю їх змісту, тобто є орієнтованими на дійсний стан організації та зовнішнього середовища в певний момент часу. Формування стратегічного інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у взаємодії його цілей та ресурсної складової представлено на рис. 3.4.

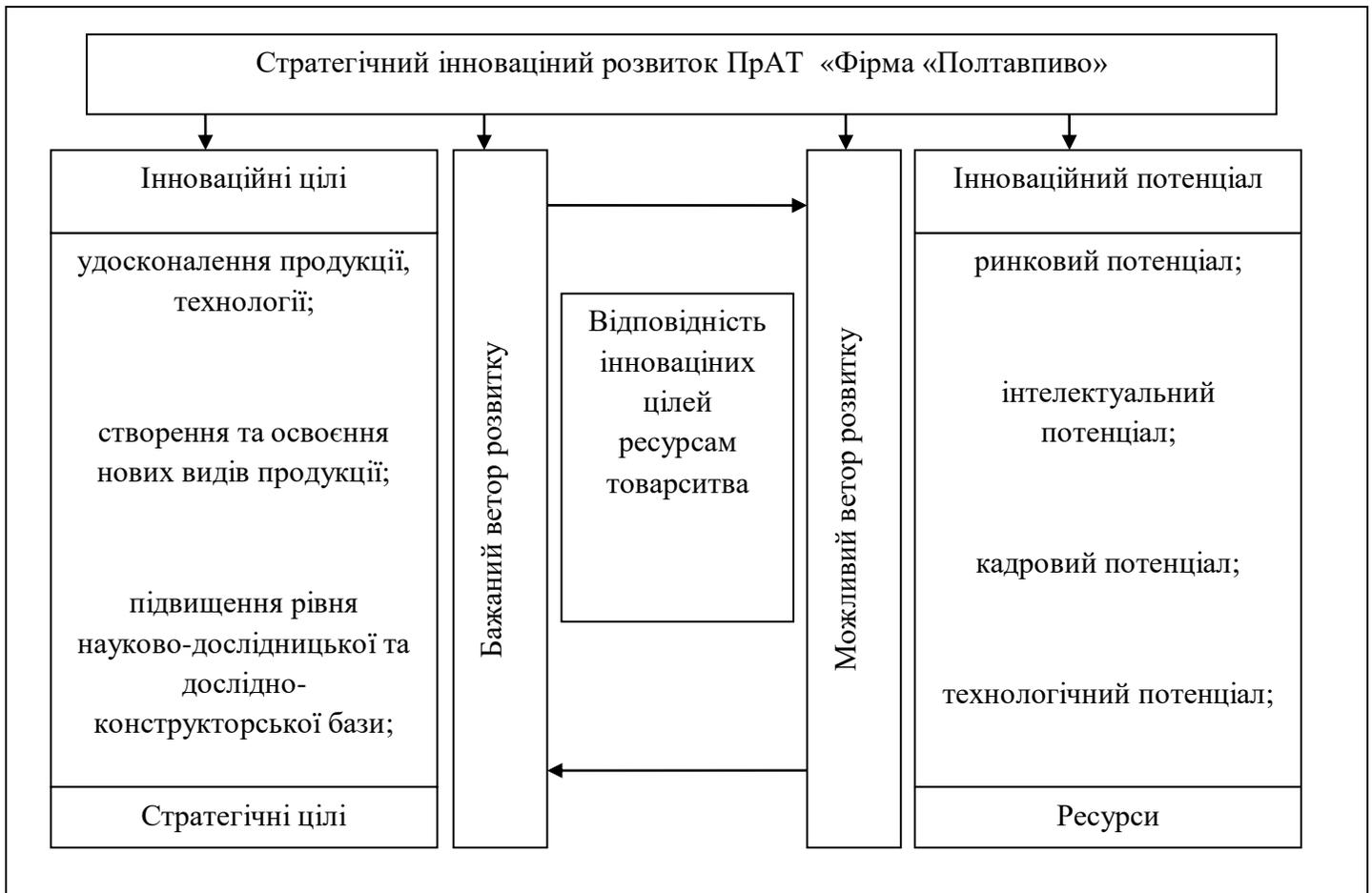


Рисунок 3.4 – Формування стратегічного інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у взаємодії його цілей та ресурсної складової

Отже, можна стверджувати, що управління інноваційним розвитком ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не обмежується лише визначенням цілей інноваційної стратегії, а потребує оцінки можливостей фірми щодо їх реалізації.

З цього випливає, що інноваційна ціль для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинна формувати вектор розвитку, який повинен забезпечувати досягнення поставлених цілей, але кращі результати підприємство може отримати лише за умов відповідності його цілей наявному інноваційному потенціалу, через який відбувається розвиток товариства.

Таким чином, розроблення структури механізму стратегічного інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в узгодженні з етапами інноваційної стратегії, слід відзначити його спрямованість на реалізацію таких основних завдань, а саме:

обґрунтування бази для інноваційного росту товариства;

забезпечення неперервності впровадження інноваційних змін та їх підтримка всередині товариств (організаційна, технічна, фінансова тощо),

контроль та аналіз доцільності впроваджених інновацій у зв'язку зі зміною рівня конкурентоспроможності товариства.

Система стратегічного інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволяють включити до його складу такі елементи, пов'язані з розробкою (створенням) та управлінням інноваційною стратегією невідривно від задач загальної стратегії товариства, як методи і засоби, форми, інструменти та моделі, що у своїй взаємодії забезпечуючи ефективність роботи всієї системи проходженням послідовності таких етапів:

на першому етапі визначається вектор структурних перетворень, бажаного структурного типу з ряду альтернатив та відповідних йому цілей. На цьому етапі окреслюються форми майбутніх інноваційних перетворень, генеруються та визначаються пріоритети альтернативних потоків, оцінюються ресурси, необхідні для реалізації кожного з можливих варіантів, аналізується їх наявність;

на другому етапі моделювання стратегії розвитку та структурних перетворень. Цьому етапу буде відповідати вибір моделі стратегічного інноваційного розвитку з подальшою ідентифікацією змінних, взаємних зв'язків між ними, визначення функцій та структури системи. Цей етап є важливою складовою ефективного функціонування механізму, тому подальша робота буде присвячена проблемам побудови та дослідження моделей інноваційної стратегії товариства;

на третьому етапі відбувається конкретизація шляхів реалізації інноваційної стратегії підприємства з врахуванням специфіки і конкурентних переваг – визначаються методи організації робіт від формулювання ідеї до досягнення комерційного результату. На цьому етапі заплановані і відібрані інноваційні цілі розглядаються як інноваційні проекти з визначеною кількістю ресурсів для їх забезпечення та потребують організаційного супроводу з врахуванням часового фактору;

четвертий етап включає формування системи важелів, методів, інструментів регулювання та контролю, які забезпечать в подальшому неперервну реалізацію програми інноваційних перетворень в залежності від обраної моделі стратегічного інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Доцільним на цьому етапі є проведення оцінки ефективності з врахуванням існуючих обмежень, що дозволить оцінити величину сумарної ефективності від інноваційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Отже, загальним результатом роботи механізму є чітко сформована послідовність кроків, яка, забезпечуючи подальшу реалізацію стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», підкріплює її ефективність наявністю ітераційних зв'язків для корекції попереднього етапу, а також загальним контролем на 4 етапі роботи механізму. Оскільки зміст стратегічного управління інноваційним розвитком є певною мірою унікальним для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та характеризується своєю специфічною формою, яку диктують фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, деталізуємо особливості механізму стратегічного інноваційного розвитку.

Процес стратегічного управління складається з кількох взаємопов'язаних етапів, які схематично можна зобразити, як показано на рис. 3.5.

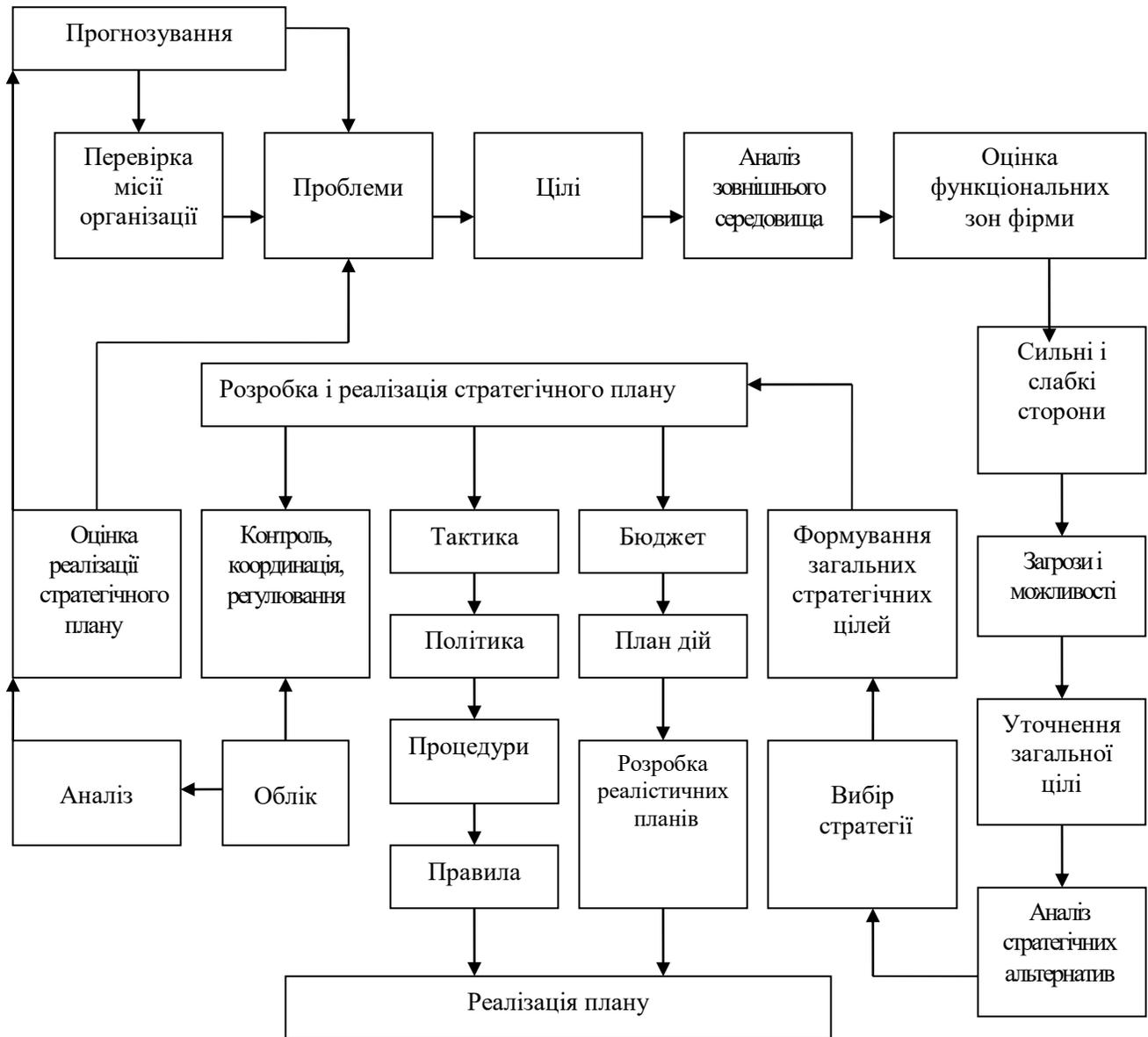


Рисунок 3.5 – Основні етапи і зміст стратегічного управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Отже, ефективна реалізація стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є продуктом широкомасштабного організаційного навчання.

Висновки до розділу 3

1. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано стратегічно-орієнтовані напрямки інноваційного розвитку за різними ознаками: стратегічною спрямованістю, масштабами, рівнем аналізу, функціональними діяльностями, строком реалізації продукції, сферами застосування, маркетингової діяльності, від спонукальних мотивів товариства-інноватора і споживача інновацій. Аналізуючи проведені результати наукового досліджень, можна зробити висновок про те, що ефективність інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» досягається за умови обов'язкового збільшення глибини прогнозування та планування кожного варіанту його діяльності. При цьому, на нашу думку, варто обов'язково врахувати і визначити рушійну силу такого розвитку. Визначаючи інструментарій стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», необхідно звернути увагу на те, що процес розвитку товариства є складним багатограним процесом, теоретичні основи управління яким лежать в площині стратегічного управління.

2. Інноваційна стратегія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинна мати вигляд комплексного плану, орієнтований на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес (стадія досліджень, впровадження нововведень у виробниче використання, впровадження нового продукту в ринкове середовище). На нашу думку, інноваційна стратегія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у вигляді детального комплексного плану з врахуванням виходу на ринок з нововведенням і забезпечення за допомогою його довгострокових конкурентних переваг. Аналіз наукових підходів щодо формування стратегій інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволив зробити висновок про те, що стратегія інноваційного розвитку є функціональною стратегією і власне визначає аттрактор його поведінки на ринку. Тому запропоновано три сценарії розроблення стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

ВИСНОВКИ

1. Сутність дефініції «стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства» означає процес розробки та реалізації концепції, яка є основою для прийняття ключових управлінських рішень щодо бажаного рівня інноваційного розвитку, допустимих ризиків, методів інноватизації та приведення у відповідність наявних можливостей шляхом розробки й реалізації системи стратегій за напрямками інноваційного розвитку підприємства («стратегічного набору»). Напрямок або ціла низка напрямів інноваційного розвитку конкретного вітчизняного підприємства можна визначити у залежності від багатьох факторів, зокрема, як внутрішніх так і зовнішніх, а також від виду його економічного розвитку.

2. Характеристика систем оцінювання результативності стратегії інноваційного розвитку підприємства свідчить про те, що аналіз успішності реалізації стратегії, орієнтованої на задоволення інтересів зацікавлених сторін, здійснюється таким чином: для кожного показника визначаються цільові значення (максимальне і мінімальне), які порівнюється з фактичним. Результатом-порівняння, в першу чергу, як правило, являється нормалізована оцінка, на підставі якої формулюються висновки про відповідність внесків і стимулів за кожною групою зацікавлених сторін.

3. У ході дослідження особливостей системи збалансованих показників, як інструмент забезпечення оцінки і реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства були сформульовані такі висновки: загальним методом оцінки інновації є відношення ефекту (результату) до витрат. У свою чергу, визначення ефекту і вибір кращого варіанта реалізації інновацій вимагає покриття кінцевими результатами затрат на розробку, виготовлення і реалізацію. При цьому необхідно зіставити отримані результати з підсумковими результатами використання аналогічних за призначенням варіантів інновацій. Дуже часто на фірмах виникає гостра необхідність швидкої оцінки і правильності вибору інноваційного варіанта.

4. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» являється підприємством харчової промисловості України. Його засновником є фонд комунального майна Полтавської обласної Ради депутатів. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є правонаступником усіх прав та обов'язків колективної виробничо-торгівельної фірми «Полтавпиво». ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створено на базі Полтавського пивзаводу, який був збудований у 1965 р. На сьогодні це успішне підприємство продукція якого користується попитом та нагороджена багатьма золотими медалями на професійних конкурсах в Україні та закордоном, адже в основі рецептури пива лежить природний спосіб бродіння, використання якісних та натуральних інгредієнтів. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зайняте у галузі виробництва та реалізації пива, безалкогольних напоїв, солоду. Разом з цим товариство здійснює створення і розвиток власної збутової мережі з використанням різних форм і видів торгівлі, організовує мережу спеціалізованих підприємств, торгових домів і фірмової торгівлі.

5. Протягом досліджуваного періоду 2018-2020 рр. фінансові показники ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» постійно збільшувалися. Так, у 2020 році збільшувся показник валового прибутку на 28524 тис. грн. або на 36,27 %, а порівняно з 2018 роком і на 5454 тис. грн. або на 5,36 % порівняно з 2019 роком. Проаналізуємо також прибуток від операційної діяльності, який у 2018 році становив 24637 тис. грн., у 2019 році ми спостерігаємо стрімке зростання до розміру 40178 тис. грн. та у 2020 році до розміру 44443 тис. грн., що більше на 19806 тис. грн. або на 80,39 %, а порівняно з 2018 роком і на 4265 тис. грн. або на 10,62 % порівняно з 2019 роком. Теж саме сталося з прибутком від звичайної діяльності до оподаткування у звітному 2020 році він дорівнював 42141 тис. грн., що більше на 21813 тис. грн. або на 107,31 % проти 2018 року і на 4627 тис. грн. або на 12,33 % проти 2019 року. Рівень чистого доходу в 2020 році дорівнював 31819 тис. грн., що більше на 15191 тис. грн. або на 91,36 % проти 2018 року і на 2101 тис. грн. або на 7,07 % проти 2019 року.

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, в цілому, 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.

6. Аналіз показав, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має стратегію обмеженого зростання. У такому разі, на основі проведеного аналізу, можна зробити висновки, що використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити дохід населення; маючи значні виробничі потужності. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може розширити виробництво. На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, «хвороби великої компанії» та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також, використовуючи зростання доходів населення, може вдосконалити систему стимулювання праці.

Ефективність стратегічного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» залежить від базових напрямків, а саме: зростання; розширення; захист або розвиток. З урахуванням мети даного дослідження базовим напрямком для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано розвиток. Оскільки, розвиток для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має багатогранний характер, а саме економічний розвиток, інноваційний розвиток, розвиток окремих складових, які мають безпосередній вплив на перші два типи розвитку, то доцільно буде розглядати питання стратегічного управління інноваційним розвитком товариства саме з позиції системного підходу.

7. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано стратегічно-орієнтовані напрямки інноваційного розвитку за різними ознаками: стратегічною спрямованістю,

масштабами, рівнем аналізу, функціональними діяльностями, строком реалізації продукції, сферами застосування, маркетингової діяльності, від спонукальних мотивів товариства-інноватора і споживача інновацій. Аналізуючи проведеня результати наукового досліджень, можна зробити висновок про те, що ефективність інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» досягається за умови обов'язкового збільшення глибини прогнозування та планування кожного варіанту його діяльності. При цьому, на нашу думку, варто обов'язково врахувати і визначити рушійну силу такого розвитку. Визначаючи інструментарій стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», необхідно звернути увагу на те, що процес розвитку товариства є складним багатогранним процесом, теоретичні основи управління яким лежать в площині стратегічного управління.

8. Інноваційна стратегія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинна мати вигляд комплексного плану, орієнтований на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес (стадія досліджень, впровадження нововведень у виробниче використання, впровадження нового продукту в ринкове середовище). На нашу думку, інноваційна стратегія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у вигляді детального комплексного плану з врахуванням виходу на ринок з нововведенням і забезпечення за допомогою його довгострокових конкурентних переваг. Аналіз наукових підходів щодо формування стратегій інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволив зробити висновок про те, що стратегія інноваційного розвитку є функціональною стратегією і власне визначає аттрактор його поведінки на ринку. Тому запропоновано три сценарії розроблення стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

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. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. *Наукові праці Національного ун-ту харчових технологій*. 2010. №35. С. 5-10.
5. Александрова В.П. Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності. *Проблеми науки*. 2011. № 1. С. 22-35.
6. Андропова О.Ф., Череп А.В. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності: монографія. К.: Кондор, 2007. 356 с.
7. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. К.: КНЕУ, 2010. 394 с.
8. Асортимент продукції підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: веб-сайт. URL: <http://bezocheredi.kiev.ua/brands/poltavpivo>.
9. Бабайлов В.К. Менеджмент: наука и практика: учебник. Х.: ХНАДУ, 2015. 276 с.
10. 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.
11. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: [навч. посіб.]. Київ: Наукова столиця, 2018. 199 с.
12. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум: [навч. посіб.] / 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.

13. Безпека людини у сучасних умовах: монографія / В.В. Березуцький, Н.Л. Березуцька, А.О. Богодист та ін.; за заг. ред. В.В. Березуцького. Харків: ФОП Мезіна В.В., 2018. 208 с.
14. Безугла К.О. Інформаційно-комунікаційні технології як фактор інноваційного розвитку економіки. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*. 2013. Вип. 18. С. 42-55.
15. Березуцький В. В. Ризик орієнтований підхід в охороні праці. [Б. м.]: LAP Lambert Academic Publishing, 2019. 108 с.
16. Березуцький В.В. Науково-практичний коментар до закону України “Про охорону праці”. Х.: Вид-во Форт, 2010. 124 с.
17. Блауг М. Управління інноваціям: Україна та зарубіжний досвід: монографія. К.: Вікторія, 2011. 312 с.
18. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навчальний посібник [вид. 2-ге, доповн. і переробл.]. К.: Атіка, 2007. 528 с.
19. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: ЦУЛ, 2003. 439 с.
20. Волобуєв Г.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3(45). С. 213-217.
21. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб.; Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам’янське: ДДТУ, 2017. 417 с.
22. 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.
23. Гришко В.В., Тюріна К.О. Особливості використання економічного аналізу при побудові стратегії діяльності підприємства. *Інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 29 жовтня 2020 року). Полтава:

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2020. С. 67-68.

24. Дайновський Ю.А., Балук Н.Р., Бук Л.М. Пандемія як фактор зміни купівельної поведінки споживачів. Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України: тези доп. XV міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 26–28 листоп. 2020 р.). Хмельницький: ХНУ, 2020. С. 5-8.

25. Дайновський Ю.А., Гліненко Л.К. Удосконалення інноваційних управлінських рішень у сфері економіки, маркетингу і реклами. *Zarządzanie i Edukacja. Dwumiesięcznik Szkoły wyższej im. Bogdana Jańskiego*. 2017. № 110. S. 83-110.

26. Дайновський Ю.А., Гліненко Л.К. Формування інноваційних рішень у сфері управління, маркетингу і реклами. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*. 2017. Т. 19. № 81. С. 10-15.

27. Діагностика розвитку підприємств пивоварної галузі в умовах міжнародної інтеграції: веб-сайт. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4373>.

28. 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.

29. Дорошкевич К.О. Данні про цитування праць наукової роботи «Інноваційна діяльність підприємств: стимулювання і мотивування». *Bulletin of National Mining University*. 2016. 2(152). С. 139-144.

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

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

32. Заблоцький Б.Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2008. 456 с.

33. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. пос. для студ. вузів. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.

34. Інноваційна стратегія розвитку підприємства: веб-сайт. URL: https://stud.com.ua/940/investuvannya/innovatsiyna_strategiya_rozvitku_pidpriyemstva.
35. Інноваційний розвиток підприємства: навч. пос. / П.П. Микитюк, Ж.Л. Крисько, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, С.М. Скочиляс. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
36. Козловський С.В., Мазур Г.Ф. Забезпечення стійкості сучасної економічної системи – основа економічного розвитку держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 1. С. 5-12.
37. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів екон. спец.; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 459 с.
38. Кудінова А.В. Трансформація відносин споживання в глобальній економіці: монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 284 с.
39. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навч. посіб. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 235 с.
40. 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.
41. 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.
42. Моделі та методи стратегічного управління в органах виконавчої влади України: навч. посіб. / В.В. Казимир [та ін.]. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 151 с.
43. Мороз О.С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства. *Економіка Крима*. 2012. №3(40). С. 263-266.
44. Нижник О. В. Систематизація теоретико-методичних підходів у формуванні стратегічного інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 103-108.

45. Олексюк О.І. Економіка результативності підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 362 с.
46. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2013. 277 с.
47. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: <http://poltavpivo.com/ru/>
48. Підкамінний І.М., Ціпуринда В.С. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=480>.
49. Пілявоз Т.М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки. *Інноваційна економіка*. 2012. №4. С. 185–190.
50. Погорелов Ю.С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства: монографія. Луганськ: Глобус, 2010. 512 с.
51. Поляков С.Г., Степнов И.М. Модель инновационного развития предприятия. *Инновации*. 2003. №2–3 (59–60). С. 36-38.
52. Прохорова В.В., Божанова О. В. Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку промислового підприємства. *Economics Bulletin*. 2020. №2. С. 132-140.
53. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2019. 231 с.
54. Словник економіста та підприємця / А.М. Туренко, І.А. Дмитрієв, О.С. Іванілов, І.Ю. Шевченко. Х.: ХНАДУ, 2018. 340 с.
55. Стадник В.В., Йохна М.А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Хмельницьк: Хмельницький національний університет, 2011. 312 с.
56. Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія [А.П. Наливайко, О.М. Гребешкова, Л.П. Батенко та ін.]; за заг. ред. А.П. Наливайка. К.: КНЕУ, 2014. 445 с.

57. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: веб-сайт. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/60850216.pdf>.
58. 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.
59. 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.
60. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія / [А.П. Наливайко, О.М. Гребешкова, Т.І. Решетняк та ін.]; за заг. ред. А.П. Наливайка, О. М. Гребешкової. К.: КНЕУ, 2017. 418 с.
61. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: монографія; ред. А.П. Наливайко. К. : КНЕУ, 2015. 400 с.
62. 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.
63. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С., 2017. 931 с.
64. Технологічний імператив стратегії соціально-економічного розвитку України: монографія / [Федулова Л.І., Бажал Ю.М., Осецький В.Л. та ін.]; за ред. Д.І. Федулової; НАН України; Ін-т екон. та прогноз. К., 2011. 656 с.
65. Трещов М.М. Концептуальні засади стратегічного управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів: монографія. Дніпро: ДРІДУ НАДУ: Монолит, 2018. 307 с.
66. Телюк С.С., Новікова І.В., Гунченко М.В. Загальна характеристика основних підходів управління в системі менеджменту. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність*: матеріали Міжнародної науко-практичної Інтернет-конференції молодих учених, студентів та аспірантів (м. Полтава, 11 червня 2020 р.). Полтава, 2020. С. 95-96.

67. Філенко Д.А. Конкурентоспроможність як показник ефективності діяльності підприємства. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність*: матеріали Міжнародної науко-практичної Інтернет-конференції молодих учених, студентів та аспірантів (м. Полтава, 11 червня 2020 р.). Полтава, 2020. С. 99-100.
68. Фролова Г.І. Ситуаційний підхід до управління підприємствами: монографія. Дніпропетровськ: «Пороги», 2005. 141 с.
69. Харів П.С. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання Прес. 2001. 301 с.
70. Чала Н.Д. Державне управління економічним розвитком України в глобальному просторі: монографія. К.: Аграр Медіа Груп, 2012. 283 с.
71. Чернікова І.Б., Чумак О.В., Черніков О.І. Аналітична інформаційна система управління розвитком ринкових структур господарювання. Харків, 2013. 183 с.
72. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: монографія. К.: КНЕУ, 2015. 231 с.
73. Шерстюк Р.П. Багатокомпонентна модель формування організаційного механізму забезпечення стабільного функціонування промислового підприємства (Постконфліктні Європейсько трансформаційні акценти): автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.04 / ТНТУ ім. І.Пулюя. Тернопіль, 2018. 40 с.
74. Daynovskyy Yuriy, Hlinenko Larysa. Роль споживача у формуванні інноваційного потенціалу товару. *Wyzwania innowacyjnej gospodarki – dylematy współczesności*. Warszawa 0,8 Yuriy Daynovskyy, 4: Wydawnictwo Szkoły Wyższej im. Bogdana Jańskiego, 2019. S. 18 – 32.
75. Hrebeshkova O., Kyzenko O., Grebeshkov O. Strategic Business Performance Metrics in a Postindustrial Economy / in *Strategic Performance Management. New Concepts and Contemporary Trends* / Ed. Marek Jabłoński. NY: Nova Science Publishers, Inc., 2017. ISBN: 978-1-53612-681-5 (SCOPUS). P. 451-469.

ДОДАТКИ