МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Директор інституту	Завідувач кафедри
_____ Олег ШЕРЕМЕТ (підпис) (ім'я та прізвище)	_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО (підпис) (ім'я та прізвище)
«___» _____ 2023 р.	«___» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

з спеціальності _____073 «Менеджмент»_____
(код та назва спеціальності)

освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»_____

на тему: «Формування ефективного інноваційного менеджменту підприємства харчової промисловості»_____

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МН-2-3
Сикал Вадим Олегович ___ _____
(прізвище , ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник Галиця Ігор Олександрович _____
(прізвище , ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“29” вересня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Сикала Вадима Олеговича

1. Тема роботи Формування ефективного інноваційного менеджменту підприємства харчової промисловості

керівник роботи Галиця І.О., д. е. н., проф.

затверджені наказом вищого навчального закладу від 29 вересня № 575-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 27 січня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити
Розділ 1 Теоретико-методичні засади інноваційного менеджменту підприємств
Розділ 2 Аналіз господарської та інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь»
Розділ 3 Формування ефективного інноваційного менеджменту ПрАТ «Оболонь»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)
Результати дослідження знайшли відображення в рисунках та таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 29 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	31.10.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проектної групи	04.11.2022 р.	
3	Робота над вступом до дипломного проекту	07.11.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.11.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.12.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2023 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2023 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.01.2023 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	13.01.2023 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2023 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.01.2023 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач _____ **В. О. Сикал**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **І.О. Галиця**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Сикал В.О. Формування ефективного інноваційного менеджменту підприємства харчової промисловості. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота з освітньо-професійної програми – менеджмент організацій та адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

Досліджено теоретико-методичні засади інноваційного менеджменту підприємства. В роботі проаналізовані методичні підходи до реалізації інноваційного менеджменту підприємств харчової галузі. Розглянуті науково-практичні основи інноваційного менеджменту підприємства. Проаналізоване середовище функціонування підприємства та поданий управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь».

На основі узагальнення результатів дослідження інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь», запропоновано формування інноваційного менеджменту за рахунок запровадження нового виду продукції, та обґрунтовано необхідність прийняття управлінського рішення щодо забезпечення ефективності роботи підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 96 сторінках (*без урахування додатків*), містить 11 таблиць, 10 рисунків.

***Ключові слова*:** *інновації, інноваційний менеджмент, підприємство, пивобезалкогольна промисловість*

ABSTRACT

Sykal V.O. Formation of effective innovative management of a food industry enterprise. - Manuscript.

Graduation qualification work from the educational and professional program - management of organizations and administration. National University of Food Technologies, Kyiv, 2023.

The theoretical and methodological principles of the innovative management of the enterprise were studied. Methodical approaches to the implementation of innovative management of food industry enterprises are analyzed in the work. The scientific and practical foundations of innovative management of the enterprise are considered. The operating environment of the enterprise was analyzed and the management analysis of the activities of PrJSC "Obolon" was presented.

Based on the generalization of the results of the research on the innovative activity of PJSC "Obolon", the formation of innovative management through the introduction of a new type of product is proposed, and the need to make a management decision to ensure the efficiency of the enterprise is justified.

The qualification work is laid out on 96 pages (excluding appendices), contains 11 tables, 10 figures.

Key words: innovations, innovative management, enterprise, non-alcoholic beer industry

ЗМІСТ

ВСТУП…….....7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ…….....9
1.1. Поняття та види інновацій.....9
1.2. Теоретичні засади інноваційного менеджменту…….....18
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства 27
Висновки до розділу 1…….....35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»…….....36
2.1. Діагностика стану ПрАТ «Оболонь» та його позиції на ринку…….....36
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»…….....42
2.3. Оцінка інноваційної діяльності пивзаводу.....55
Висновки до розділу 2…….....64
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» …….....65
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо формування ефективного інноваційного менеджменту підприємства.....65
3.2. Обґрунтування введення нової продукції, як елемент ефективного інноваційного менеджменту.....75
Висновки до розділу 3…….....82
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…….....84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….....87
ДОДАТКИ…….....96

ВСТУП

Довгий час процес розвитку інновацій розглядався лише як можливість конкурувати на ринку і реалізувався періодично, а не через соціальну необхідність модернізації певної галузі промисловості. Тому з початку 20-х років XX сторіччя, думка, що розробка і реалізація нового як в технологічному плані, так і в плані управління, організації та контролю персоналу підприємства може отримувати беззаперечні переваги на ринку, стала домінуючою. З часом було розроблено і наукові підходи до управління такою діяльністю. Сьогодення показує, що актуальність теми менеджменту інноваційних процесів на підприємстві залишається високою через постійно зростаючі темпи інноваційної діяльності та потреби в постійному удосконаленні управління такою діяльністю.

Питання, які пов‘язані з інноваційним менеджментом, досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні фахівці. Значний внесок у розвиток цього напрямку внесли П. Друкер, Е. Менсфілд, Ф.Ніксон, М. Портер, Е. Роджерс, Бажал Ю.М., Бодюк Б.А., Бурова В.П., Краснокуцька Н.В., Нейкова Л.І. та інших.

Мета і завдання дослідження. Головною метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо інноваційного менеджменту підприємства.

Для досягання визначеної в роботі мети поставлено та вирішено такі науково-методичні та практичні *завдання:*

- досліджено поняття та види інновацій;
- вивчено теоретичні засади інноваційного менеджменту;
- узагальнено методичні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства;
- проведено діагностику стану ПрАТ «Оболонь» та його позиції на ринку;
- здійснено управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- проведена оцінка інноваційної діяльності пивзаводу;
- запропоновано заходи щодо підвищення ефективності інноваційного менеджменту ПрАТ «Оболонь»;

- обгрунтовано введення нової продукції, як елемент ефективного інноваційного менеджменту;

- розроблено управлінське забезпечення формування ефективного інноваційного менеджменту.

Об'єктом дослідження виступає процес інноваційного менеджменту підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних засад формування інноваційного менеджменту підприємства.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались такі загальнонаукові методи дослідження: метод синтезу та аналізу, аналогій, економіко-статистичні (групування, графічний) методи, а також методи індукції та дедукції – при дослідженні процесів управління підприємством.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи є: законодавчі акти; наукова література (монографічна та періодична); матеріали конференцій; статистичні довідники; фінансова, статистична та оперативна звітність суб'єктів господарювання; інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів визначається у поглибленні існуючих теоретико-методичних та розроблені науково-практичних рекомендацій щодо формування ефективного інноваційного менеджменту підприємств.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 96 сторінках. Робота містить 11 таблицю та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 81 найменувань, викладених на 9 сторінках. Робота має 2 додатки, які розміщено на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття та види інновацій

Єдиний в своєму роді процес, який об'єднує науку, техніку, економіку, бізнес й управління, – це процес розробки й впровадження інновацій. В ньому втілюються ті знання, що компетентний керівник, ефективно працюючий вчений, розумний урядовець, творчий мислячий інженер й просто освічений член суспільства має мати завтра. Це процес перетворення наукового знання в фізичну реальність, який змінює суспільство. Вивчення інноваційної діяльності суб'єкта господарювання, теоретичні й практичні пошуки можливостей для її активізації як на рівні підприємств, так й на рівні держави дуже активно проводяться в всіх країнах світу. Водночас в світовій економічній літературі відсутнє однозначне визначення інновацій, проте саме поняття «інновація» з'явилося в XIX столітті. Фахівці характеризують інновації по-різному (табл. 1.1) [51, с. 27].

На основі таблиці 1.1 можна зробити висновок, що упродовж розглянутих в дослідженні етапів теорії розвитку інновацій різні вчені по-різному підходили до трактування базових економічних категорій й понять, що в свою чергу спричинило неоднозначність їх тлумачення.

Представники сучасної наукової школи ще не виробили однозначний підхід щодо визначення суті інновації в якості економічної категорії. Для розуміння ролі інновацій також важливим являються встановлення їх місця у теорії «довгих хвиль» Миколи Кондратьєва (1892–1938 рр.).

Учений встановив, що безпосередньо економічні піднесення і спади, які регулярно відбуваються в країнах з ринковою економікою, перебуваючи в тісному зв'язку із нововведеннями.

Таблиця 1.1

Визначення сутності інновації як економічної категорії в межах етапів теорії інноваційного розвитку

Етапи теорії інноваційного розвитку	Представники теорії	Сутність інновації як економічної категорії
1	2	3
Класична теорія інновацій	Й. Шумпетер, В. Зомбарт, В. Мічерліх	Виробнича функція, яка приводить до зміни технології виробництва
Теорія циклів (теорія «довгих хвиль»)	М. Туган-Барановський, А. Шпідгофф, М. Кондратьєв	Джерело циклічного відтворення основного капіталу, яке визначається закономірностями статики, динаміки й генетики, й є поясненням економічного зростання
Неокласичні теорії	С. Кузнець, Г. Менш, М. Калецкі, В. Хартман, Б. Твісс, Х. Хауштайн	«Головний імпульс» довгострокового економічного розвитку, що виходить від нових споживчих товарів, нових методів виробництва й транспортування, нових ринків, нових організаційних форм в промисловості
Теорія прискорення	П. Друкер	Результат діяльності, основне джерело розвитку підприємництва
Соціально-психологічна теорія	Х. Барнет, Є. Вітте, Е. Денісон	Продукт оптимальної взаємодії соціально-психологічних й організаційно-соціологічних факторів людини
Теорія «нової економіки»	Р. Менселл, А. Норман, Д. Ліон, Ю. Яковець, В. Геєць, Ю. Бажал, О. Лапко, С. Онишко, Л. Федулова	Специфічний інформаційний продукт постіндустріальної економіки

Джерело: [51]

Інновації змінюють тенденцію відповідної господарської кон'юнктури із понижувальної на підвищувальну, при цьому викликаючи утворення хвиль. Подібно до різних видів хвиль нововведення а також нерівномірні в часі. Впродовж близько двох десятиліть саме перед початком «підвищувальної хвилі великого циклу» спостерігається пожвавлення в сфері технічних винаходів. Як перед, так й на самому початку «підвищувальної хвилі» відбувається їхнє широке застосування в сфері промислової практики. Тому саме внаслідок довгохвильових коливань відбувається саме зміна лідируючих секторів економіки [46].

Н. Кара вважав, що інновації розвиваються за своїми власними закономірностями, які він поділив на закономірності статики, динаміки й генетики. Прогнозування інноваційного розвитку економіки на засадах технологічного прориву

ґрунтується на теорії «довгих хвиль» М. Кондратьєва [40], яка доводить, що великі цикли пов’язані з вагомими науковотехнічними винаходами або відкриттями вчених, з періодами науково-технічних революцій, зміною технологічної парадигми або якимись іншими видатними подіями у економічному житті суспільства – утвореннями нових країн, ринків тощо.

Розвиваючи теорію бізнесових циклів й економічного зростання свого вчителя М. Туган-Барановського (1865–1919 рр.) [14, с. 96–102], який ще в 1894 р. в своїй магістерській роботі, розглядаючи промислові кризи у Англії, довів, що циклічність економічного розвитку визначається обмеженістю позичкового капіталу та особливостями його інвестування у капітальні товари, М. Кондратьєв уперше звернув увагу на залежність між початком «підвищувальних хвиль» великих циклів та появою нових технічних винаходів й впровадженням нових технологій. «Перед початком підвищувальної хвилі кожного великого циклу, а інколи на її самому початку спостерігаються значні зміни у умовах господарського життя суспільства. Ці зміни зазвичай відображені у значущих винаходах та відкриттях, у глибоких змінах техніки виробництва й обміну, у підсиленні ролі нових країн в світовому господарському житті тощо» [16].

На понижуючій хвилі, коли підсилюються кризові явища у економіці, припиняють діяльність підприємства, зростає рівень безробіття, активізується інноваційна й підприємницька активність малих й середніх підприємств, що приводить до появи значної кількості інновацій, що за умови досягнення критичної маси й завдяки впровадженню в виробництво припиняють розвиток кризи й прискорюють початок наступної великої хвилі. Тобто на початку життєвого циклу великих систем важливу роль відіграють науково-технологічні нововведення, що впливають на зміни економічної кон’юнктури, попиту й пропозиції. Виникають кластери інновацій, внаслідок чого реструктуризується економіка. «Протягом приблизно двох – двох з половиною десятиліть перед початком підвищувальної хвилі великого циклу спостерігається пожвавлення в сфері технічних винаходів. Широке застосування винаходів в сфері промислової практики збігається з початком підвищувальної хвилі великих циклів» [5, с. 121].

Термін «кластеризація нововведень» було започатковано Й. Шумпетером (1883–1950 рр.), представником класичної теорії інновацій, після ознайомлення з творчим доробком М. Кондратьєва. Саме новизну Й. Шумпетер вважав вирішальним критерієм під час визначення інновації (нововведення). Він першим серед економістів зробив спробу дослідити можливості здійснення нововведень. Термін «інновація» трактував так: «втілення наукового відкриття технічного винаходу у новій технології або у новому виді виробу» [77].

Згідно з теорією Й. Шумпетера найбільш важливими є впровадження нових продуктів й нових методів виробництва. Науковець першим серед економістів визначив відмінність між товарними й технологічними новаціями. Інші комбінації він теж пов'язував із впливом технічного прогресу та нововведень. Масова поява «нових комбінацій» за Й. Шумпетером свідчить про початок піднесення економіки [77].

Продемонструвавши вплив технологічних революцій на економічний розвиток, Й. Шумпетер, як зазначає В. Бойко, «встановив тісний зв'язок між упровадженням в виробництво базових науково-технологічних інновацій й довгостроковими коливаннями циклічного розвитку економічних процесів. Згідно з цією теорією однією з центральних категорій є «деструктивне творення», коли базові технологічні інновації водночас руйнують старі галузі виробництва й створюють нові» [5].

Представники неокласичних теорій інвестиційного розвитку, а саме Д.О. Крикуненко, відводив особливу роль інноваціям у економічних процесах. Відштовхуючись від шумпетерівського пояснення інновації як «головного імпульсу» розвитку, що «виходить від нових споживчих товарів, нових методів виробництва й транспортування, нових ринків, нових організаційних форм в промисловості» [44], інші учені враховували й економічні цикли, у яких інноваційні вибухи є основними детермінантами чергування кризових періодів й періодів розквіту, що визначають моменти виникнення й тривалість цих періодів [5].

Й. Шумпетер поділяв інновації на первинні (базові) та вторинні (похідні). Первинні (базові) інновації – це ті, що є основою великих винаходів й формують фундамент для виникнення дрібніших за значущістю інноваційних розробок (вторинних (похідних)). Саме базові інновації, що справляють найсуттєвіший вплив

на розвиток суспільства, повинні найбільше підтримуватися державою, тоді як уявні інновації, що лише затягують час, слід вилучати із системи державного регулювання [80].

Великий внесок в теорію інноваційної діяльності, а отже, в теорію економічного зростання, зробила Ю. Шипуліна [79]. На її думку, забезпечити постійне економічне зростання можна в межах одного циклу товарного обігу, однак внутрішні імпульси самої системи, до яких вчений відносив й інновації, можуть перетворити розвиток економіки з циклічного на стрибкоподібний, причому такий стрибкоподібний розвиток може закріпитися на довгострокову перспективу.

Американський економіст П. Друкер [20] на основі робіт Й. Шумпетера, М. Кондратьєва, М. Калецкі та у результаті аналізу економічної ситуації в США протягом 1980-х рр. зробив висновок про «атипічний цикл Кондратьєва», коли упродовж падіння темпів розвитку традиційних галузей промисловості спостерігалася не стагнація, а економічне зростання, викликане зростанням підприємницької активності [80].

Висновки П. Друкера базувалися на спостереженнях за розвитком підприємництва «за західною моделлю» (США), яке було більш ризиковим й розвивалося більш високими темпами. Висновки, зроблені цим вченим, пов’язали підприємницьку та інноваційну діяльність, стали основою теорії інноваційного підприємництва, або так званої «теорії прискорення», – четвертим етапом розвитку теорії інноваційної діяльності. Представники сучасної наукової школи також не виробили однозначного підходу до визначення суті інновації як економічної категорії [20].

Упродовж 90-х рр. XX століття сформувалася думка про те, що інвестиції та інновації мають однакову природу. Тому ототожнювалися поняття інвестиційної та інноваційної діяльності, методики розрахунку ефективності інвестиційних та інноваційних проектів. Сьогодні спостерігаються розбіжності під час визначення таких категорій, як «новинка», «нововведення», «інновація». Тому, досліджуючи інноваційну діяльність, потрібно насамперед уточнити категорійний апарат дослідження, його класифікацію, доповнити й дати власне визначення та тлумачення

основних термінів й понять. Тлумачення інновації залежить від методу конкретної науки чи мети дослідження. Слово «innovation» (англ.) утворене з латинського «новація» (новизна, нововведення) й англійського префікса «ін», що означає «в», «введення».

Отже, в перекладі з англійської «інновація» означає «введення нового, відновлення». Впровадження нового в господарську практику визначається як нововведення, тобто з моменту прийняття до поширення новація здобуває нову якість й стає інновацією.

У 60-ті рр. XX століття окремі науковці вважали за потрібне розмежовувати терміни «новація» та «нововведення». Наприклад, П. Лелон ще до 1968 р. зазначав, аналізуючи проблему планування наукових досліджень, що під новацією треба розуміти новий вид продукції, нові методи, технології, а нововведення – це впровадження новацій у економічний цикл. Однак інновація не є синонімом нововведення або новизни, оскільки поняття «новизна» й «нововведення» різняться за своєю етимологічною природою. Сьогодні в деяких випадках автори вітчизняних публікацій із проблем інноваційної економіки зазначають, що поява нових термінів часто зумовлена суб'єктивізмом перекладачів [24].

Наприклад, О. Осаволюк вважає, що термін «нововведення» – це не що інше, як один з українських варіантів англійського «innovation», тому немає жодної потреби «шукати відмінності між нововведеннями та інноваціями» [55]. Однак інновація, як правильно доводить М. Бірюк, – «це не просто нововведення, а нова виробнича функція. Це зміна технології виробництва, яка має історичне значення й є необхідною. Інновація становить стрибок від старої виробничої функції до нової, але не кожне нововведення, нове виробництво є інновацією» [3].

Науковці, які вивчають інноваційні проблеми, вкладають в поняття «інновація» різний зміст. Зокрема, на думку Ю. Волощука, інновація – «результат успішного ринкового обміну ідей на інвестиції для їхньої реалізації» [8, с. 22].

Скомрохова С., Соболєва Т. під інновацією (нововведенням) розуміють кінцевий результат створення й впровадження принципово нового чи модифікованого засобу (новинки), що задовольняють конкретні суспільні потреби й

дають ряд ефектів (економічний, науково-технічний, соціальний, екологічний) [68,69].

Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність» інновації – це новостворені (застосовані) й (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва й (або) соціальної сфери [33].

Протікаючи у часі, інновація проходить через ряд стадій, які в сукупності є життєвим циклом. Загалом під життєвим циклом інноваційної розробки розуміють період від зародження ідеї до розробки, створення, поширення, використання та утилізації (занепаду) продукту [37, с. 18].

Життєвий цикл інновацій – це період від зародження ідеї, створення новинки та її практичного використання до моменту зняття з виробництва. За своїм характером життєвий цикл інновації відповідає життєвому циклу товару й проходить етапи розробки, просування на ринок, зростання, зрілості та занепаду, котрі характеризуються різним співвідношенням витрат, пов’язаних із розробленням та виведенням на ринок, й доходів від її продажу. Кожен етап життєвого циклу інновації охоплює кілька етапів, що відрізняються за змістом робіт.

Етап створення інновацій включає фундаментальні науково-дослідні роботи (етап 1), що спрямовані на одержання нових наукових знань та виявлення найбільш істотних закономірностей. Пріоритетне значення фундаментальної науки у розвитку інновацій визначається тим, що вона виступає генератором ідей. Прикладні науководослідні (етап 2) та дослідно-конструкторські роботи (етап 3) пов’язані з розробкою нового виду продукції й включають технічне проектування, випуск робочої конструкторської документації, виготовлення та випробування дослідних зразків. Результати інноваційної діяльності фактично реалізуються на етапі 4, що включає впровадження товару на ринок.

Очевидно, що на цьому етапі прибутку немає, оскільки витрати перевищують доходи від продажу. Етап зростання є періодом швидкого сприйняття нового товару ринком й швидкого зростання прибутків. Етап зрілості характеризується

уповільненням темпів збуту внаслідок придбання товару більшістю покупців. Товар перестає бути новинкою. Прибуток стабілізується або зменшується в зв'язку зі зростанням витрат на його захист від конкурентів. Цим етапом життєвий цикл інновації фактично завершується. На етапі спаду відбувається різке падіння збуту й зниження прибутків. Товар знімається з виробництва.

Отже, найбільш вразливим з погляду фінансового забезпечення є «витратний» період, під час якого інноваційні витрати ще не компенсуються відповідною віддачею від реалізації інноваційного проекту. Цей період відповідає трьом першим етапам, а також частині 4 етапу – до моменту початку повернення вкладених коштів.

Саме в цьому періоді важливіша державна й податкова підтримка інновацій. А тому система інноваційних податкових пільг повинна бути спрямована не тільки на підтримку впровадження інновацій, але й на стимулювання фундаментальних й прикладних дослідно-конструкторських розробок

Першим вченим, який поділив інновації на окремі групи, був Й. Шумпетер. Він виділив 5 типів інновацій [80]:

1) виробництво нового продукту або продукту з якісно новими властивостями;

2) впровадження нового засобу виробництва, у основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід щодо комерційного використання продукції;

3) застосування нових матеріалів;

4) освоєння нового ринку збуту певною галуззю промисловості країни;

5) впровадження нових організаційних форм.

Послідовники Й. Шумпетера розширили подану ним класифікацію. Одним з таких вчених є Я. Ван Дайн, який до вищезгаданих 5 типів додав інфраструктурні інновації, тобто інновації, які пов'язані зі змінами у галузях інфраструктури [80].

Німецький неокласик Г. Менш поділив інновації на такі три групи [37]:

1) базові – створюють нову галузь чи новий ринок;

2) покращувальні – удосконалюють технологічні процеси виробництва чи, покращують сам продукт;

3) псевдоінновації – формуються для поточного задоволення потреб споживачів без суттєвих змін у технології чи у самому продукті.

Подальший розвиток інновацій та інноваційної діяльності призвів до виникнення розгалуженої системи класифікацій.

Слід зауважити, що у Україні досі не існує єдино прийнятої системи класифікації інновацій. Розглянемо, які види інновацій виділяють сучасні науковці. Різні вчені подають своє бачення класифікації та виділяють свої ознаки та критерії. Деякі вчені виділяють до 25 класифікаційних ознак. Незважаючи на таку різноманітність, виділимо основні ознаки, які можна зустріти у переважної більшості науковців.

Так, за ознакою «ступінь новизни» Ж. Гарбар виділяє базові, вдосконалювальні та елементарні інновації [9], І. Луциків «за рівнем новизни» подає радикальні, відносні, поліпшувальні [47], О. Пєтухова з огляду на обсяг новизни поділяє інновації на докорінні, комбіновані та вдосконалювальні [60], О. Сватюк «за рівнем новизни» – радикальні та вдосконалювальні [66], О. Чирва за обсягом новизни пропонує 3 види інновацій: радикальні, покращувальні й псевдоінновації [76], О. В. Фурсіна, Л. Федулов за ознакою «ступінь новизни» виокремлюють інновації, що ґрунтуються на нових відкриттях та інновації, створені на основі нового способу експлуатації винайдених речей [76], Н. Кара, О. Кібік [40,41] виділяють радикальні та нерадикальні «за характером», В. А. Іванов розділяє інновації на базові, вдосконалювальні та псевдоінновації [37].

У свою чергу, Я. Цвіркун «за рівнем новизни» виділяє радикальні (впровадження відкриттів, винаходів, патентів) та ординарні інновації (ноу-хау, раціоналізаторські пропозиції) [75].

С. М. Ілляшенко за «ступенем новизни» [38] виділяє інновації:

- радикальні (піонерні), що базуються на відкриттях, вони, як правило, спричиняють створення нових галузей виробництва й споживання, нових ринків, формування нових відносин в різних сферах людської діяльності тощо;

- ординарні, що базуються на винаходах або нових рішеннях й вносять істотні зміни у традиційні галузі діяльності;

- поліпшуючі, що базуються на раціоналізаторських пропозиціях й вдосконалюють традиційні продукти, технології, методи управління тощо.

Як бачимо, більшість авторів важливою класифікаційною ознакою інновацій називають «рівень новизни» або «ступінь новизни».

1.2. Теоретичні засади інноваційного менеджменту

«Інноваційний менеджмент» (порівняно нове поняття у науково-управлінському середовищі) являє собою самостійну галузь управлінської науки та професіональної діяльності, яка спрямована на формування й забезпечення умов інноваційного розвитку будь-якої організації.

Аналіз літератури з питань управління висвітлює різні підходи до визначення сутності та змісту інноваційного менеджменту. Розглянемо деякі з них.

Так, на думку С. Ілляшенко, інноваційний менеджмент – це сукупність принципів, методів й форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю та персоналом, зайнятим цією діяльністю [38].

О. Гончар розглядає інноваційний менеджмент як один з напрямів стратегічного управління, яке здійснюється вищим рівнем управління компанією. Виходячи з цього, головна увага у інноваційному менеджменті має бути зосереджена на виробленні інноваційної стратегії й засобах її реалізації [11].

Розроблення та виробництво нових видів продукції при цьому стає пріоритетним напрямом розвитку підприємства (фірми, корпорації), оскільки визначає всі інші напрями його розвитку.

Більшість вчених [5,8,43] вважають, що інноваційний менеджмент доцільно розглядати з позицій системного підходу як ієрархічну, складну, багатокомпонентну, відкриту, адаптивну (здатну до самоорганізації, саморегулювання, саморозвитку), динамічну систему ймовірнісного характеру. Системний підхід є універсальною філософією розвитку навколишнього середовища, з якою важко не погодитись, проте система інноваційного менеджменту розглядається з боку класичного уявлення щодо середовища підприємства та постійного обміну інформацією із зовнішнім макро- (економічна, соціальна, політична, демографічна, екологічна, техніко-технологічна та інші складові) й мікросередовищем (споживачі, постачальники, торговельні та

збутові посередники, конкуренти, фінансово-кредитні установи, ЗМІ, органи місцевої влади, місцеве населення тощо). Умови зовнішнього середовища, в свою чергу, визначаються динамікою процесів, що відбуваються, сутність цих процесів має ймовірнісний характер.

Г. Д. Ковальчук інноваційний менеджмент визначає як систему управління економічним розвитком. При цьому менеджмент охоплює не тільки економіко-технічні проблеми, а й проблеми світогляду, бо світова тенденція полягає у радикальних змінах, пов'язаних з глобальним вибухом новацій. Багато авторів приділяють увагу інноваційному менеджменту як функціональній системі управління й розглядають його як один з різновидів функціонального менеджменту, безпосереднім об'єктом якого є інноваційні процеси у усіх сферах економіки [43].

Функціональний інноваційний менеджмент націлений, головним чином, на ефективне управління процесом розроблення, упровадження, виробництва та комерціалізації інновації, при цьому важливим моментом є синхронізація функціональних підсистем, удосконалення координуючих дій операційної системи виробництва, управління персоналом й здійснення контролю за інноваційним процесом.

Управління інноваційний менеджмент грунтується на теоретичних положеннях загального менеджменту, серед яких визначальними є закони та закономірності динамічних систем, принципи, функції, форми й методи цілеспрямованої діяльності людей в процесі управління цими системами. Мистецтво як функціональний елемент інноваційного управління забезпечує повноцінне використання знань, ідей, досвіду, прийняття творчих рішень керівниками й спеціалістами, розвиток ініціативи всіх учасників інноваційної діяльності у організації.

Як вид діяльності та процес прийняття управлінських рішень інноваційний менеджмент являє собою сукупність процедур, що утворюють загальну схему управління інноваційним процесом. Ця сукупність складається з відповідних функцій управління, кожна з яких розпадається на окремі види роботи (етапи), що пов'язані з багатогранною діяльністю підприємства й виконуються в відповідній послідовності.

Склад функцій й завдань управління може бути регламентованим залежно від

рівня керованої системи (економіка у цілому, галузь виробництва, корпорація, фірма чи окремий інноваційний проект) та умов її функціонування. Інноваційний менеджмент як апарат управління інноваціями передбачає створення певної ієрархічної організаційної структури, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, які наділяються повноваженнями на прийняття та реалізацію відповідних управлінських рішень й несуть відповідальність за їх результати [5].

Концепція інноваційного менеджменту, на думку Ю. Волощука, виходить за вузькі рамки функціонального менеджменту й відповідає моделі інноваційного зростання економіки, коли створення наукового знання, нових інтелектуальних продуктів є визначальним [8].

З цієї точки зору інноваційний менеджмент набуває інституціонального значення, яке передбачає включення у його поняття структурного оформлення сфери й системи управління інноваціями, наявність спеціального інституту менеджерів, наділених повноваженнями приймати рішення й нести відповідальність за результати інноваційної діяльності. З таких позицій інноваційний менеджмент необхідно розглядати як систему управління, що активно впливає на підприємницьку діяльність, на розвиток інноваційної, інвестиційної, соціально-економічної, політичної діяльності як окремої організації, так й країни загалом. Розвиток інноваційного менеджменту тісно пов'язаний з «розкріпаченням» особистості та зміною методів спілкування, при цьому творчий процес створення новацій стає предметом вільного морального й емоційного вибору особистості.

Інноваційний менеджмент в загальному вигляді – це складний механізм дії керуючої системи, яка створює для інноваційного процесу та інноваційної діяльності сприятливі умови й можливості для розвитку й досягнення ефективного результату. На нашу думку, його можна уявити в декількох аспектах (рис. 1.1).

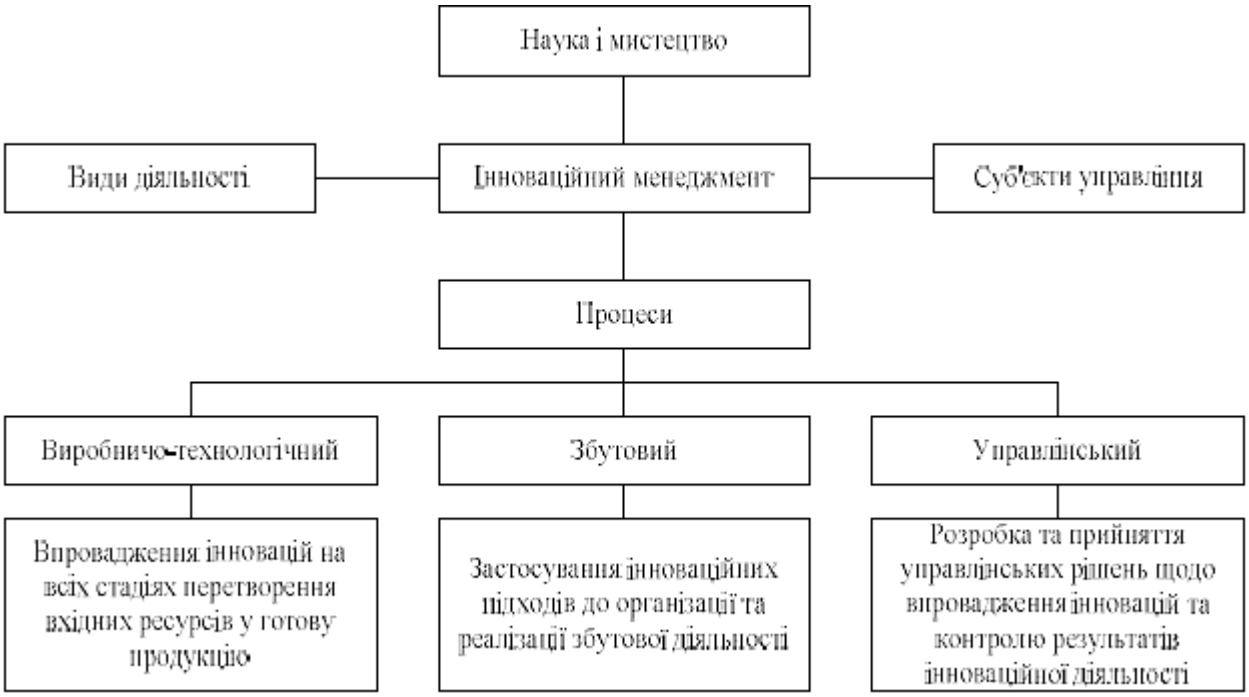


Рис. 1.1. Аспекти визначення сутності інноваційного менеджменту

Джерело: [43]

Як наука й мистецтво управління інноваційний менеджмент базується на теоретичних положеннях загального менеджменту, серед яких визначальними є закони та закономірності динамічних систем, принципи, функції, форми й методи цілеспрямованої діяльності людей в процесі управління цими системами.

Мистецтво як функціональний елемент інноваційного управління забезпечує повноцінне використання знань, ідей, досвіду, прийняття творчих рішень керівниками й спеціалістами, розвиток ініціативи всіх учасників інноваційної діяльності у організації. Як вид діяльності інноваційний менеджмент являє собою сукупність процедур, що утворюють загальну схему управління інноваційним процесом. Ця сукупність складається з відповідних функцій управління, кожна з яких розпадається на окремі види роботи (етапи), що пов'язані з багатогранною діяльністю підприємства й виконуються в відповідній послідовності.

Як процес інноваційний менеджмент розглядається як послідовне виконання управлінських функцій на всіх етапах реалізації інноваційної діяльності на підприємстві та стосується виробничо-технологічних, збутових й управлінських процесів. Інноваційний менеджмент в загальному вигляді – це складний механізм дії керуючої системи, яка створює для інноваційного процесу та інноваційної діяльності

сприятливі умови й можливості для розвитку й досягнення ефективного результату.

Інноваційне управління створює умови як виживання, так й зростання господарських організацій, формування наукомістких галузей, що ведуть до корінних змін асортименту товарних ринків, зростання продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємств, держави [5].

Як система управління інноваційний менеджмент складається з двох ланок або підсистем: керуючої підсистеми (суб'єкта управління) й керованої підсистеми (об'єкта управління), зв'язок суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації. Цей рух інформації являє собою сам процес управління, тобто процес розроблення й здійснення керуючої дії суб'єкта управління на об'єкт управління.

Механізм керуючого впливу включає збір, обробку й передавання необхідної інформації та прийняття відповідних рішень. Суб'єктом управління у інноваційному менеджменті можуть бути менеджери й спеціалісти різного рівня залежно від об'єкта управління. Об'єктом управління у інноваційному менеджменті можуть бути інноваційні процеси, інноваційна діяльність, інновації, економічні відносини між учасниками ринку інновацій (рис. 1.2).

Інноваційний менеджмент як система – це комплекс неформальних й формальних правил, принципів, норм, методів, ціннісних орієнтирів, організаційних форм, зв'язків й економічних відносин, які регулюють різні сфери інноваційної діяльності [8].

З позицій підприємств механізм управління інноваційною діяльністю завжди конкретний, Як система управління інноваційний менеджмент складається з двох ланок, або підсистем: керуючої підсистеми (суб'єкта управління) й керованої підсистеми (об'єкта управління), зв'язок суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації та управлінських дій.

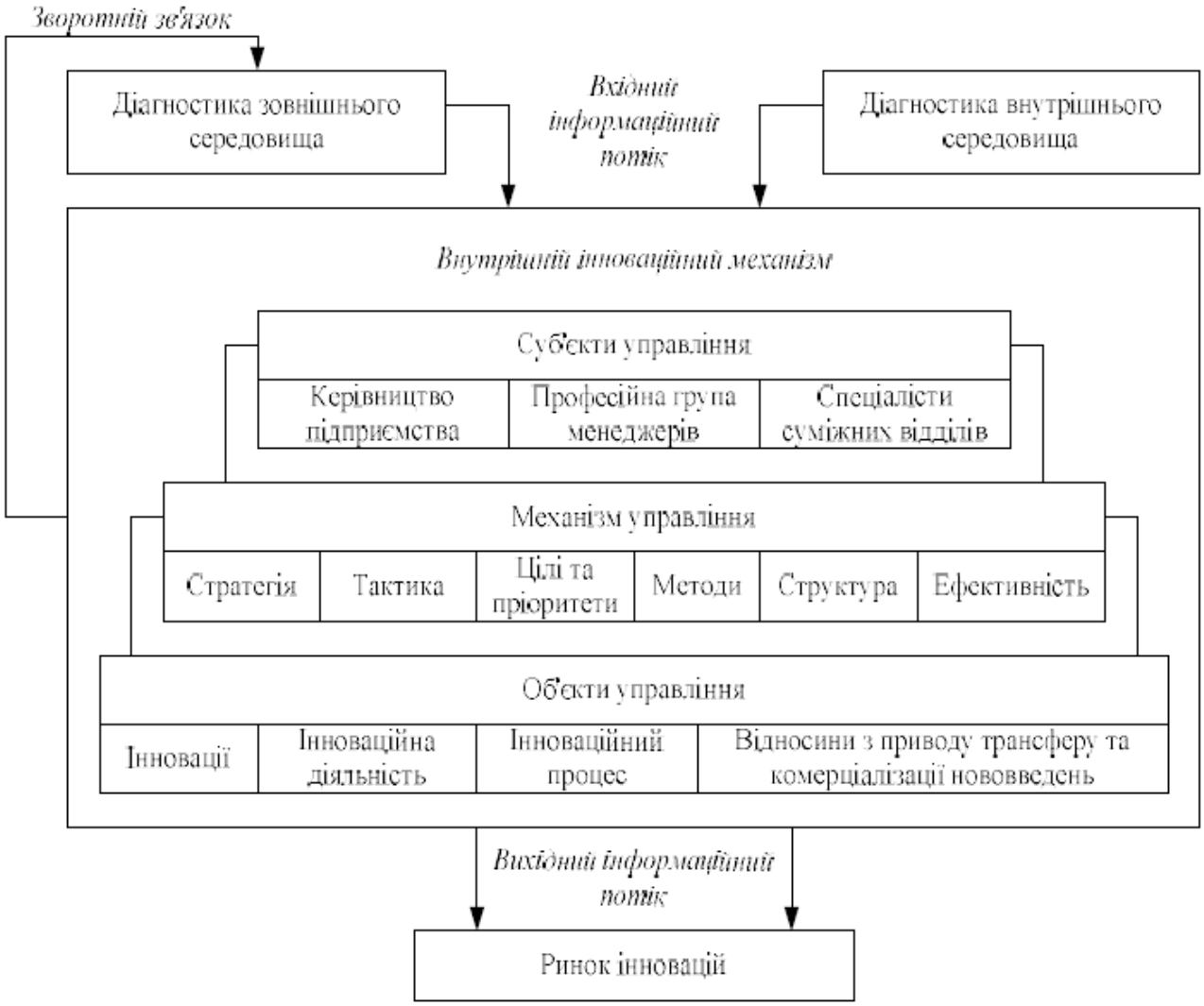


Рис. 1.2. Узагальнена схема інноваційного менеджменту на підприємстві

Джерело: [43]

Цей рух інформації являє собою сам процес управління, тобто процес розроблення й здійснення керуючої дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Механізм керуючого впливу включає збір, оброблення й передавання необхідної інформації та прийняття відповідних рішень [9].

Суб'єктом управління у інноваційному менеджменті можуть бути менеджери й спеціалісти різного рівня залежно від об'єкта управління. Об'єктом управління у інноваційному менеджменті можуть бути інноваційні процеси, інноваційна діяльність, інновації, економічні відносини між учасниками ринку інновацій. На рис. 1.3, показані сфери здійснення інноваційного управління на підприємстві.

Рис. 1.3. Загальна схема інноваційного менеджменту

Джерело: [51]

Інноваційному менеджменту, як й будь-якій іншій системі притаманні такі якості: взаємозв'язок й взаємодія всіх компонентів системи; цілісність, узгодженість й синхронність в часі, узгодженість з місією й цілями організації; адаптивність, гнучкість до змін середовища; автономність елементів організаційної структури, функцій управління; багатофункціональність й багатоаспектність, що реалізується через здатність до переналагодження, переорієнтації, оновлення відповідно до змін середовища [6].

Оскільки спрямований на досягнення конкретних інноваційних цілей шляхом впливу на конкретні чинники, які забезпечують досягнення намічених цілей, й цей вплив здійснюється за допомогою використання конкретних ресурсів або потенціалів підприємства.

Інноваційний менеджмент як система – це комплекс неформальних й формальних правил, принципів, норм, методів, ціннісних орієнтирів, організаційних форм, зв'язків та економічних відносин, які регулюють різні сфери інноваційної

діяльності.

Інноваційному менеджменту, як й будь-якій іншій системі, притаманні такі якості: взаємозв'язок й взаємодія всіх компонентів системи; цілісність, узгодженість й синхронність в часі, узгодженість із місією й цілями організації; адаптивність, гнучкість до змін середовища; автономність елементів організаційної структури функцій управління; багатофункціональність й багатоаспектність, що реалізується через здатність до переналагодження, переорієнтації, оновлення відповідно до змін середовища [6].

З позицій підприємства (корпорації), механізм управління інноваційною діяльністю завжди конкретний, оскільки спрямований на досягнення конкретних інноваційних цілей шляхом впливу на конкретні чинники, які забезпечують досягнення намічених цілей, й цей вплив здійснюється за допомогою конкретних ресурсів або потенціалів підприємства. Таким чином, інноваційний менеджмент – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних й правових засобів, методів й форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим шляхом економічних результатів цієї діяльності.

Виділення функцій у інноваційному менеджменті зумовлене різноманітністю управлінської діяльності у ланцюзі ідея – наукові дослідження – розробки – проектування – виробництво – реалізація інновацій [50].

Під функціями менеджменту розуміється вид діяльності, яка необхідна для реалізації загальних завдань управління інноваціями. в теоретичних працях й практичній діяльності є кілька підходів до класифікації функцій інноваційного менеджменту.

До функцій, які відображають зміст інноваційної діяльності, належать [51]:

- прогнозування (передбачення);
- формування інноваційних цілей, планування;
- координація;
- організація;
- стимулювання (активізація);
- контроль.

Названі функції окреслюють предметні сфери управлінської діяльності, кожна з яких спрямована на вирішення специфічних й різноманітних питань взаємодії між окремими підрозділами фірми, що потребують здійснення великої кількості конкретних заходів.

На наш погляд, задля підвищення інноваційної активності та конкурентоспроможності важливо заохочувати інноваційний менеджмент. Зазначимо, що інноваційний менеджер – це людина професіонал, яка має певний склад характеру, швидко засвоює нові знання та корисний досвід, компетентна по достатньо широкому колу питань, здатна братися за нове, що іншим вважається неможливим, тобто реалізувати нову ідею, ініціювати практичне її здійснення до отримання рентабельного продукту, при цьому одна з головних якостей цієї людини є не боятися можливих невдач.

Інноваційні менеджери можуть діяти у різних організаційних структурах, таких як: академії наук, вузи, наукові товариства, дослідницькі організації, конструкторські бюро та ін., формуючи портфель замовлень на наукові дослідження й розробки. Інноваційний менеджер повинен враховувати, що у інноваційній організації процеси прийняття рішень проходять гнучко й неформально, не дотримується єдиноначальність і, при необхідності, взагалі можливо припинення владних повноважень (що часто називають — адхократією).

Крім того, інноваційний менеджмент повинен сприяти, щоб інноваційна організація створювала стратегічні альянси з партнерами, мала членство у асоціаціях й інших добровільних об’єднаннях, а не практикувати ізоляціонізм. у зв’язку з тим, що Україна має потенціал у деяких галузях економіки, зокрема у аграрному секторі, державі необхідно сприяти розвитку інноваційного менеджменту у цьому напрямі.

Таким чином, управління інноваціями краще розглядати як мистецтво, що сполучає у собі знання предметної галузі, у якій реалізуються проекти, навички керівництва високоризикованими підприємствами, а також вміння збирати команду й згуртувати її під загальну ідею. Проте, не менш важливим фактором є стратегічна підтримка держави розвитку власних вітчизняних інновацій через створення сприятливого клімату.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства

Різноманітність підходів до оцінки ефективності інноваційної діяльності свідчить про складність й багатоаспектність цього питання, що викликає необхідність подальших досліджень в цьому напрямку.

Базовим поняттям для визначення сутності ефективності інноваційної діяльності є «ефективність». в науковій літературі існують різні підходи до трактування цього поняття, однак характерним для більшості з них є відображення тісного зв'язку «ефективності» та «ефекту». Найпоширенішим є підхід, коли ефект розглядається як абсолютний показник, який характеризує величину перевищення вартісної оцінки результатів над витратами, а ефективність – як співвідношення цих результатів та витрат [52].

Отже, маючи однакові елементи – результати й витрати – ефективність та ефект характеризують об'єкт різним чином: у абсолютному (ефект) чи відносному (ефективність) вираженні.

Т. Соболєв в роботі [69] розкриває інший аспект ефективності, зазначаючи, що «ефективність» в широкому розумінні є економічною категорією, яка проявляється за допомогою сукупності як абсолютних, так й відносних показників. При такому підході ефект виступає однією з компонент ефективності.

В рамках управління інноваційною діяльністю підприємства важливе значення має оцінка її ефективності на наступних етапах (стадіях) [73]:

1) відбору інноваційних проектів при формуванні інноваційної програми підприємства;

2) моніторингу результатів впровадження окремих інноваційних проектів й виконання інноваційних програм в цілому.

Інноваційна діяльність потребує значної кількості різних видів ресурсів, а її результати проявляються у усіх сферах діяльності підприємства: НДДКР, економіці, фінансах, соціальній сфері, виробництві, маркетингу тощо, а також суттєво

впливають на зовнішнє середовище підприємства (регіон, галузь й т.д.).

Зважаючи на це, об’єктивна всебічна оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства повинна базуватися на максимально можливому врахуванні її основних складових.

На основі дослідження взаємозв'язку й взаємозалежності понять «ефективність» та «ефект», пропонується виділити складові ефективності інноваційної діяльності підприємства, орієнтуючись на висвітлені у літературі види ефектів від інноваційної діяльності. у працях українських фахівців наявні різні точки зору щодо кількості й переліку ефектів від інноваційної діяльності [74].

Найчастіше виділяють три взаємопов’язані ефекти: науково-технічний, економічний та соціальний. Науково-технічний ефект є результатом прикладних досліджень, дослідно-конструкторських робіт й етапу освоєння. Показники науково-технічного ефекту відображають зміну техніко-експлуатаційних та споживчих характеристик продукції, ступінь технічного удосконалення робіт й послуг. Економічний ефект враховує в вартісному вираженні усі види результатів й витрат, обумовлених здійсненням інноваційної діяльності на підприємстві.

Соціальним ефектом вважають результат інноваційної діяльності, який сприяє задоволенню потреб людини й суспільства, та оцінюється у основному якісними показниками [61]: покращанням здоров’я, підвищенням коефіцієнта інтелектуальності людини, розвитком демократії, освіти, задоволенням естетичних потреб тощо.

У роботах [5, 9, 11-13] крім зазначених вище ефектів розглянуто екологічний ефект від інноваційної діяльності, який проявляється в зменшенні викидів шкідливих компонентів в атмосферу, ґрунт й воду, зниженні відходів виробництва, збільшенні рівня його ергономічності, підвищенні екологічності продукції, що випускається, та ін.

Вплив інноваційної діяльності на обсяг споживання різних видів ресурсів на підприємстві автори [5, 9, 12, 13] пропонують оцінювати за допомогою ресурсного ефекту. Особливо актуальне визначення цього виду ефекту для тих підприємств, перед якими стоїть проблема обмеженості, дефіцитності або неможливості

відтворення ресурсів, необхідних для їхнього функціонування.

Виділяють також фінансовий ефект від інноваційної діяльності, який автори [12, 13] пропонують визначати за допомогою аналізу впливу інноваційної діяльності безпосередньо на фінансові результати підприємства.

І. Грабовська [13] підкреслює наявність взаємозв'язку всіх ефектів від інноваційної діяльності та виділяє крім розглянутих вище видів (соціально-політичного, науково-технічного, економічного та екологічного) такий вид ефекту як етнічно-культурний. Цей ефект є побічним результатом входження у новий спосіб життя постіндустріальної епохи та адаптації людей до стрімких змін, зумовлених нею. Оцінка етнічно-культурного ефекту належить до найскладніших в методологічному аспекті проблем ефективності інноваційної діяльності.

В.Г. Ковальчук[43] крім розглянутих вище науково-технічного та екологічного ефектів від інноваційної діяльності виділяє також маркетинговий й регіональний. Маркетинговий ефект визначається як економія за рахунок скорочення часу виходу товару підприємства на ринок, а регіональний ефект вимірюється зростанням кількості робочих місць у регіоні, поліпшенням його забезпечення ресурсами, споживчими товарами тощо.

На основі нашого дослідження та аналізу видів ефектів від інноваційної діяльності підприємства пропонуємо виділяти такі складові її ефективності: науково-технологічну, економічну, соціальну, екологічну, ресурсну, фінансову, етнічно-культурну, маркетингову та регіональну. Зазначимо, що науково-технологічна складова пропонується як більш ємна за науково-технічну, вона має забезпечити врахування наукових, технічних й технологічних аспектів інноваційної діяльності підприємства.

Згідно досліджень авторів [22; 25] доцільно визначати наступні показники інноваційної активності підприємств:

1. Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю. Даний показник показує співвідношення між інтелектуальними та іншими необоротними потенціалу підприємства, та частку інтелектуальної власності що на даний момент залучена у інноваційній діяльності підприємства. Розраховуємо за формулою:

$$K_{ic} = \frac{B_i}{A_{na}}, \quad (1.1)$$

де Bі — інтелектуальна власність, грн.;

$А_{па}$ – інші необоротні активи, грн.

2. Коефіцієнт персоналу зайнятого у НДДКР Показник дає змогу оцінити скільки трудових ресурсів задіяно в інноваційній діяльності підприємства. Оперуючи цим показником, можна встановити взаємозв'язок між наявною організаційною структурою підприємства та інноваційною активністю, виявити наскільки ефективно трудовий потенціал діяльності підприємства втілений в інноваційній складовій. Розраховуємо за формулою:

$$K_{пр} = \frac{П_н}{Ч_п}, \quad (1.2)$$

де $П_н$— число зайнятих у сфері НДДКР, осіб;

$Ч_п$— середня чисельність працівників підприємства, осіб.

3. Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР, тобто вартості дослідно-приборного обладнання. На відміну від першого показника, кількість власності призначеної для НДДКР в загальному обсязі власності підприємства демонструє інноваційну активність підприємства саме у виробничій сфері на етапах розвитку ідеї нововведення. Цей показник є особливо важливим для подальших продуктових інновацій та ілюструє потенціал підприємства в створенні та впровадженні нових ідей. Такий підхід безумовно є чи не найважливішим для підтримання стійкого розвитку на всіх рівнях підприємства [2; 3].

Розраховуємо за формулою:

$$K_{нв} = \frac{O_{дп}}{O_{вп}}, \quad (1.3)$$

де $О_{дп}$ — вартість дослідно-приборного обладнання, грн.

$О_{вп}$ – вартість виробничого обладнання, грн.

4. Коефіцієнт освоєння нової техніки Технологічний показник освоєння нових фондів на підприємстві значною мірою залежить від фінансових ресурсів компанії,

що безпосередньо впливають на введення нової техніки, але є важливим для розуміння рівня адаптивності інноваційної сторони підприємства до нових умов та потужностей ринку.

Розраховуємо за формулою:

$$K_{от} = \frac{ОФ_{н}}{ОФ_{ср}}, \quad (1.4)$$

де $ОФ_{н}$— вартість нових введених основних фондів, грн.

$ОФ_{ср}$ — середньорічна вартість основних виробничих фондів, грн.

5. Коефіцієнт впровадження нової продукції Надає можливість зрозуміти наскільки успішними є попередні інноваційні проекти підприємства, оцінити вплив впроваджених на ринок нових продуктів чи послуг на загальну діяльність підприємства.

Розраховуємо за формулою:

$$K_{вп} = \frac{ВР_{нп}}{ВР_{заг}}, \quad (1.5.)$$

де $ВР_{нп}$ – виручка від продажу нової , удосконаленої або виготовленої за новою технологією продукції, грн.;

$ВР_{заг}$– загальна виручка від продажу всієї продукції, грн.

6. Коефіцієнт інноваційного зростання Показник, що є досить важливим у умовах підтримання стійкого інноваційного розвитку, оскільки містить в собі інформацію про готовність підприємства до подальшої інноваційної активності, здатність фінансувати майбутні інноваційні проекти для забезпечення стійкого розвитку [24].

Розраховуємо за формулою:

$$K_{із} = \frac{I_{дп}}{I_{заг}}, \quad (1.6.)$$

де дп й – вартість науково-дослідницьких та навчальних інвестиційних проектів, грн.;

заг й – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.

7. Коефіцієнт екологізації інноваційних проектів.

Показник, що безпосередньо пов'язаний з однією зі складових стійкого розвитку. Витрати на «екологізацію» нових продуктів відображають рівень екологічної направленості підприємства, та свідомості перед суспільством під час впровадження нововведень.

Розраховуємо за формулою:

$$K_{ек} = \frac{ІП_{ек}}{ІП_{заг}}, \tag{1.7}$$

Де ІП $_{ек}$ - витрати на екологічні складові інноваційних проектів, ІП $_{заг}$ - загальні витрати на інноваційні проектно-конструкторські роботи

Оцінювання ефективності інноваційної діяльності є передумовою її здійснення. Економічну ефективність інноваційної діяльності визначають розміром доходів або прибутку, отриманих від реалізації інноваційної продукції.

Оцінка інноваційної діяльності дає змогу врахувати усі результати та наслідки, яких очікують внаслідок такої діяльності, та обґрунтувати рішення щодо доцільності її здійснення. Під час прийняття рішень щодо нарощення потужностей важливо врахувати та вивчити усі чинники, що впливають на інноваційну діяльність. Серед них найвагомішими є обсяги витрат на інноваційну діяльність та кількість підприємств, які здійснюють інноваційну діяльність. Для визначення взаємозв'язків між ефективністю інноваційної діяльності, витратами та кількістю інноваційної активних підприємств скористаємося багаточинниковими рівняннями залежності, вираженими за допомогою багатофакторної лінійної регресійної моделі. За допомогою параметрів багатофакторної лінійної регресійної моделі, розрахованої для окремих кластерів, можна визначити, наскільки зміниться ефективність інноваційної діяльності в разі зміни інноваційних витрат та кількості інноваційно активних підприємств на одиницю. Оцінити адекватність моделей можна за допомогою коефіцієнта детермінації, а визначити взаємозв'язок між двома факторами допоможе коефіцієнт кореляції [7].

Слід зазначити, що на сучасному етапі економіки Україні існують державні методики оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності – як вітчизняні [43], так й зарубіжні [6], які є дієвими.

Методика оцінює ефективність інновацій за сумарною кількістю балів, нарахованих за наступними показниками: прибутковість інноваційного проекту, чиста прибутковість, обсягом реалізованої інноваційної продукції, кількістю працюючих, зайнятих в виконанні проекту, рівнем бюджетної ефективності інноваційного проекту, кількістю видів створеної інноваційної продукції (технологічних процесів, товарів, послуг), загальною кількістю прав інтелектуальної власності виконавця інноваційного проекту та отриманих ліцензій, доходами від отриманих прав інтелектуальної власності та темпами виконання календарного плану.

В методиці [22] визначається перелік показників та алгоритми їх розрахунку, до яких відносяться чистий дисконтований дохід, індекс доходності, внутрішня норма доходності, дисконтований строк окупності.

У праці І. Грабовська [13] наводиться ряд показників ефективності інноваційної діяльності, а оцінка ефективності інноваційної діяльності виконується шляхом співставлення даних показників за варіантами.

Науковцем В.Г. Ковальчук[43] запропоновано розраховувати інтегральний економічний ефект інноваційної діяльності. у роботі Т. Соболєв [69] пропонується використовувати показники чистої дисконтованої вартості, внутрішньої норми прибутку, термін окупності, індекс прибутковості в традиційному вигляді буз урахування галузевої специфіки або умов створення та реалізації інновації.

Враховуючи проведене дослідження та напрацювання у питанні методології оцінки ефективності інноваційної діяльності пропонується наступна послідовність проведення оцінки.

Етап 1. Формулювання мети та завдання оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства. На цьому етапі формулюється мета оцінки, яка визначатиме зміст подальших етапів оцінювання. у подальшому здійснюється конкретизації мети з позиції цільового призначення та з позиції підприємства (встановлення доцільності

розробки та впровадження інновації).

Етап 2. Формування інформаційної бази оцінки ефективності інноваційної діяльності. Інформаційним підґрунтям також є дані фінансової звітності, а також фактичні дані щодо замовників, обсягів та термінів виконання інноваційної продукції як з боку фізичних, так й юридичних осіб.

Етап 3. Вибір принципів та критеріїв оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства. Метою даного етапу є економічне обґрунтування критеріїв, які повинні у повній мірі відповідати поставленій меті, бути чітко формалізованими, тобто таким, які можуть бути обчислені кількісно.

Етап 4. Вибір показників оцінки ефективності інноваційної діяльності відповідних критеріям з позиції підприємства, з позиції персоналу, з позиції інвестора, з позиції споживача. З позиції персоналу – визначення доцільності участі працівників в проекті; з позиції інвестора – доцільності здійснення інвестицій у інноваційну діяльність підприємства; з позиції споживача – доцільність споживання інноваційної продукції.

Етап 5. Розрахунок системи показників оцінки ефективності інноваційної діяльності. На основі сформованої інформації бази та системи показників здійснюється безпосередньо їх розрахунок.

Етап 6. Аналіз отриманих результатів розрахунку та його інтерпретація. Отримані результати розрахунку аналізуються, порівнюються з нормальними значеннями, оцінюється вплив факторів на отриманні результати розрахунків. На основі інтерпретованих даних формулюється висновок щодо ефективності інноваційної діяльності. При оцінці ефективності інноваційної діяльності доцільно визначати ступінь її зростання в порівнянні з рівнем рентабельності від звичайної діяльності, що зумовлений підвищеним попитом та відповідно масою прибутку. Проект вважається ефективним, якщо цілком досягнуті поставлені цілі й кількісні економічні показники вимоги відповідають запланованим

Висновки до розділу 1

Отже у розділі було розглянуто різні підходи до трактування поняття інновації та їх класифікації.

Було встановлено, що інноваційна діяльність повинна бути спрямована на постійне оновлення, а не на досягнення визначеного кінцевого рівня розвитку. Така динамічна система потребує постійного розвитку теоретичних та практичних підходів до менеджменту.

Інноваційний менеджмент – це сукупність науково обґрунтованих принципів, форм, методів, прийомів й засобів управління інноваціями в сфері їх створення, освоєння, в виробництві й просуванні на ринок з метою отримання прибутку.

Отже, увага у інноваційному менеджменті має бути сконцентрована на виробленні, реалізації та постійному вдосконаленні стратегії інноваційної діяльності. Підприємство має постійно тримати на контролі та сприяти розробці та створенню нових видів продукції, адже інноваційний процес торкається всіх сфер господарського процесу.

Проведене дослідження дозволило систематизувати підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності з урахування інтересів всіх зацікавлених в здійсненні інноваційної діяльності сторін у аспекті їх внесків та отриманих вигод.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Діагностика стану ПрАТ «Оболонь» та його позиції на ринку

На сьогодні майже третина українців п’є пиво. Саме це найбільша товарна категорія серед усього алкоголю за підсумками 2019 року. А вже за 2020 рік пивовари сплатили понад 20 млрд. грн податків. Загалом у цій та суміжних галузях працює близько 200 000 людей.

Пивоваріння — бізнес з відносно низьким порогом входу. Побудувати саме великий завод непросто, проте почати варити пиво можна на невеликих підприємствах. Протягом останніх шість років саме індустрія крафтового пива виросла у шість разів.

У структурі ринку пива в Україні переважає світлий пивний напій, який виготовляється способом низового бродіння, – табір – саме його частка становила у 2021 році 93,4 %. Темне пиво низового бродіння якраз знаходиться на другому місці за популярністю із часткою 3,9 %. Безалкогольне пиво займає менше аніж 2 % на досліджуваному ринку пива в Україні. Замикає четвірку основних популярних пінних напоїв ринку пива в Україні темна частина верхового бродіння – стаут.

Загалом у Україні 241 броварня, серед них — 204 малі броварні з обсягом виробництва до 300 000 л.

Близько 90 % пива в Україні – вітчизняного виробництва, оскільки імпортне пиво дорожче, тому програє у конкуренції. За своїми якісними показниками українське пиво не поступається закордонним аналогам. Попит у світі на нього зростає в зв’язку з високою якістю продукту, дизайну й різноманітність сортів й способів приготування.

Крім класичного пива в Україні зростає й виробництво крафтового напою. На кінець 2020року частка крафтового пива на українському ринку складає близько 1 %. Мода на вживання пива, звареного у маленьких броварнях, прийшла у країну зі Сполучених штатів, де на даний час займає близько 25 % ринку [6].

Взагалі ринок пива завжди розділяють на лагер та ель, але враховуючи вподобання українських споживачів, тенденцію виробництва та реалізацію пива, основними категоріями пива в Україні будуть: лагер (світле пиво), темне пиво, безалкогольне/слабоалкогольне пиво і стаут.

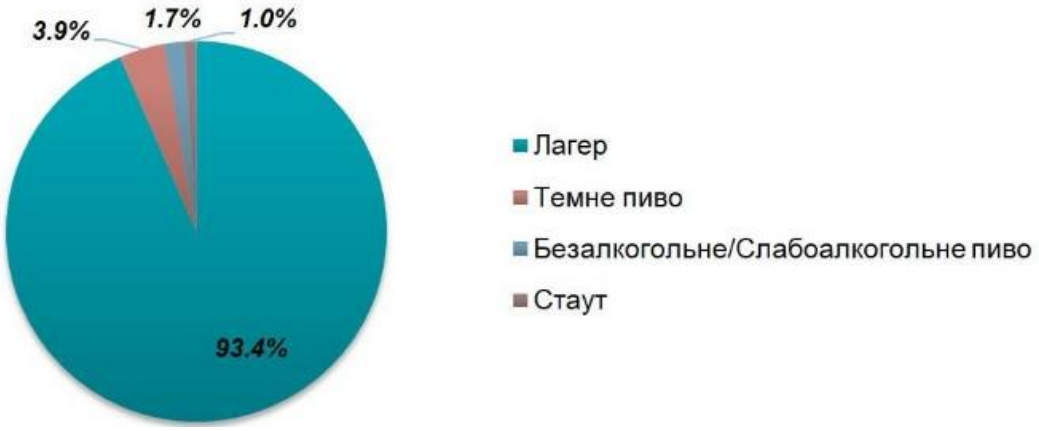


Рис. 2.1. Структура реалізації пива в Україні 2021 р.

Джерело: [6]

У сфері державного регулювання ринку пива в Україні розрізняються лише великі, з обсягом виробництва понад 300 тисяч літрів на рік, та малі броварні відповідно. Вартість ліцензії для великих виробників ринку пива у Україні становить 500 тисяч гривень, а для малих – 30 тисяч гривень на рік.

Аналіз ринку пива у Україні свідчить про значні збитки, завдані його розвитку після початку повномасштабного вторгнення Росії. Наслідками впливу негативних факторів війни у 2022 році стали [36]:

- припинення або послаблення діяльності підприємств, що опинилися на окупованій території чи районах активних бойових дій;
- скорочення продажів продукції через зниження доходів населення, зменшення споживчої аудиторії, встановлення тимчасових обмежень на реалізацію алкоголю.

Виробників пива у Україні умовно ділять на індустріальних, регіональних та малих (або крафтових). На законодавчому рівні такого розділення немає: є тільки великі (від 300 000 літрів на рік) та малі (до 300 000 літрів на рік й торгівля тільки пивом). Вартість ліцензії для них принципово відрізняється. Великий завод має заплатити 500 000 грн на рік. Мала ж пивоварня — 30 000 грн.

Основними трьома найбільшими гравцями ринку в Україні є [36]:

- ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (флагманський бренд — «Львівське»);
- ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (флагманський бренд — «Чернігівське»);
- ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (флагманський бренд — «Оболонь»).

За даними «Укрпива» за 2020рік, частка «Абінбев Ефес» склала 36,1 %, «Карслберг» — 25,3 %, і «Оболонь» — 18,7 %. Четвертий гравець — Oasis CIS, до якого входить «Перша приватна броварня» мають 12,6 % ринку.

Таким чином, три конгломерати контролюють понад 80 % ринку. Важливим кроком до цього стало об'єднання компаній «Сан Інбев» і «Ефес» у 2018 році.

Решта ринку залишається регіональним пивоварням, а також крафтовим заводам.

Найбільшими регіональними пивоварнями, за даними журналу «Пивное дело» є:

- «Полтавпиво» (Полтава);
- «Опілля» (Тернопіль);
- «Бердичівське» (Бердичів);
- «Уманьпиво» (Умань);
- New Brew (Жашків);
- «Рівень Пиво» (Рівне);
- «Хмельпиво» (Хмельницький);
- «Микулинецький бровар» (Микулинці) тощо.

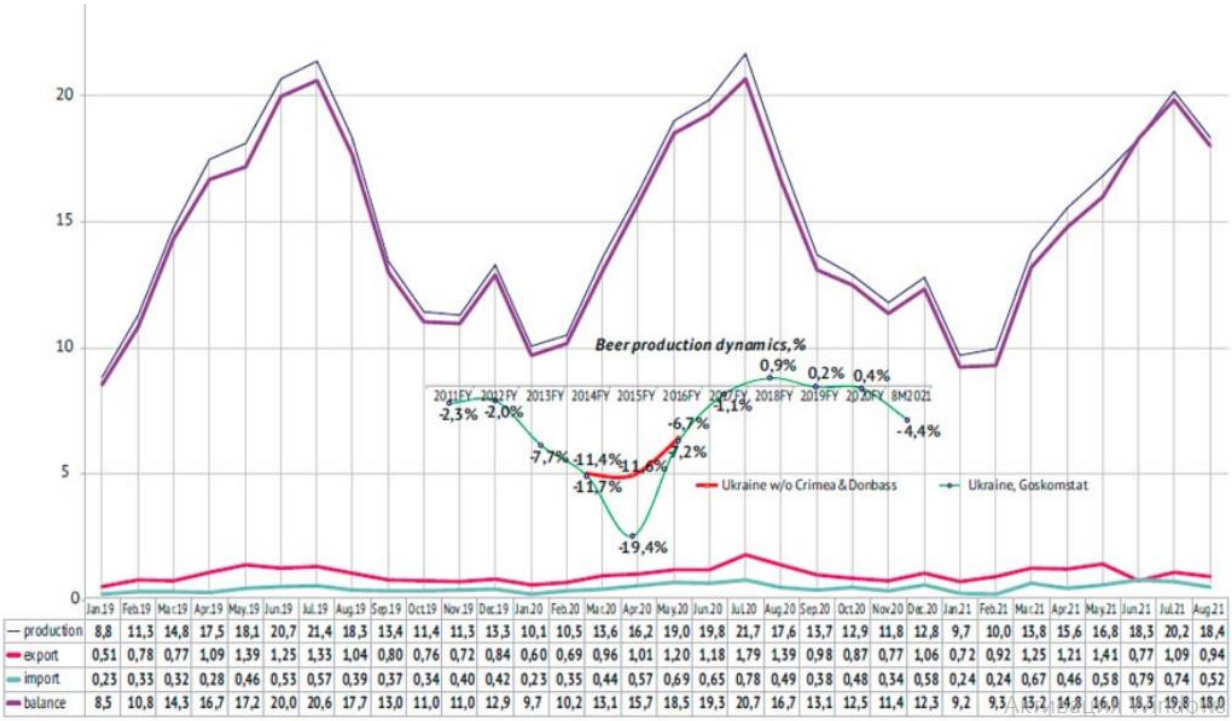
Експерти оцінюють частку крафтового пива приблизно у 3%. Попри невелику долю, більшість представників малого й середнього пивоваріння часто згадують у розмовах «пивну» або «крафтову» революцію. Дійсно, частка ринку за шість років збільшилася у шість разів.

Водночас крафт залишається принципово дорожчим. Пляшка пива об'ємом 0,33л обійдеться у середньому від 50грн. Пляшку «Львівське 1715» об'ємом 2,5 літри можна придбати за 40грн.

Головні ринкові тренди 2021 року: небувале зростання випуску безалкогольного пива, відновлення частки пива у металевих бочках, а також швидка

експансія пива у банках. Зростанню цієї упаковки сприяють низький старт, посилення ролі супермаркетів та активність «Оболоні» [36].

2021 року довгий період стабільності у пивоварній галузі, здавалося, перервався. Скорочення на 4,4 % за 2021 р, за даними Держкомстату, було дуже несподіваним, оскільки динаміка залишалася нейтральною навіть у неспокійному 2020 році. Суміжні категорії продуктів – квас, безалкогольне пиво, газовані напої – навпаки, показали зростання обсягів випуску різною мірою. Також незвичайно, що дані дистриб'юторів говорять не про спад продажів пива у загальнопродуктовому роздробі, а навпаки, про зростання на 3,8 % у першій половині 2021 року, коли відбувався основний спад виробництва.



	Jan.19	Feb.19	Mar.19	Apr.19	May.19	Jun.19	Jul.19	Aug.19	Sep.19	Oct.19	Nov.19	Dec.19	Jan.20	Feb.20	Mar.20	Apr.20	May.20	Jun.20	Jul.20	Aug.20	Sep.20	Oct.20	Nov.20	Dec.20	Jan.21	Feb.21	Mar.21	Apr.21	May.21	Jun.21	Jul.21	Aug.21
production	8,8	11,3	14,8	17,5	18,1	20,7	21,4	18,3	13,4	11,4	11,3	13,3	10,1	10,5	13,6	16,2	19,0	19,8	21,7	17,6	13,7	12,9	11,8	12,8	9,7	10,0	13,8	15,6	16,8	18,3	20,2	18,4
export	0,51	0,78	0,77	1,09	1,39	1,25	1,33	1,04	0,80	0,76	0,72	0,84	0,60	0,69	0,96	1,01	1,20	1,18	1,79	1,39	0,98	0,87	0,77	1,06	0,72	0,92	1,25	1,21	1,41	0,77	1,09	0,94
import	0,23	0,33	0,32	0,28	0,46	0,53	0,57	0,39	0,37	0,34	0,40	0,42	0,23	0,35	0,44	0,57	0,69	0,65	0,78	0,49	0,38	0,48	0,34	0,58	0,24	0,24	0,67	0,46	0,58	0,79	0,74	0,52
balance	8,5	10,8	14,3	16,7	17,2	20,0	20,6	17,7	13,0	11,0	11,0	12,9	9,7	10,2	13,1	15,7	18,5	19,3	20,7	16,7	13,1	12,5	11,4	12,3	9,2	9,3	13,2	14,8	16,0	18,3	19,8	18,0

Рис. 2.2. Виробництво, експорт, імпорт пива та тогровий баланс2021 р, млн. дол.

Джерело: [36]

Цикл зниження цін у двох транснаціональних лідерів не може тривати довго, оскільки вони перебувають під сильним впливом акціонерів. У 2021 році швидке зростання роздрібної ціни пива, головним чином, було спричинено зростанням вартості сировини. Але через деякий час інші виробники обережно відреагували на дії конкурентів.

Головним трендом останніх років очевидно стало дуже швидке зростання продажу пива у банках. Потрібно сказати, частка банки на українському ринку була й лишається дуже невеликою.

У першій половині 2021року стався перерозподіл продажу на користь банки за рахунок інших упаковок. З одного боку, це було зв'язано з маркетинговим фокусом пивоварних компаній на преміальних брендах, і з іншого боку, відбувалося зростання саме обсягів продажу доступного пива у банках, передусім від компанії «Оболонь».

Купівля пива у склі серйозно скорочується, оскільки вона зазвичай виявляється одиничною, тобто не запланованою і не пов'язаною із бажанням заощадити. Вона більш характерна саме для традиційних магазинів і кіосків. Очевидно, що активний приплив споживачів до супермаркетів призвів до скорочення частки склопляшки.

У 2021році доля виробництва пива у КЕГ повернулася до свого базового рівня для останніх років (вище 15 %), хоча після спаду абсолютні величини обсягів залишаються нижчими за середні [60].

Зростання частки КЕГ на сьогодні означає принаймні часткове відновлення продажів пива у сегменті HoReCa. Безпосередньо закриття ресторанів завдало базового удару із продажу розливного пива у 2020 році, саме критичною була ситуація у крафтових пивоварів, що не враховуються у наших даних. Найбільш серйозним ударом могла б стати ще й зупинка роботи магазинів розливного пива, проте локдаун тривав лише два місяці 2020року, причому саме навесні, а не у спекотний сезон.

Місткість ринку пива в Україні (не включаючи пиво безалкогольне, у якому вміст спирту становить до 0.5 %) у 2020р. становила 180.2 млн. дал., що складає 99.6 % у відповідності до аналогічного періоду 2019р. За 2021р. місткість ринку пива становила 166.7 млн. дал., що складає 99.8% у відповідності з аналогічним періоду 2020 р. [36].

Конкурентне середовище саме на ринку пива доволі гостре. В Україні насьогодні налічується близько 160пивоварень, 20 з яких являються великими та середніми підприємствами. Проте рівень саме використання виробничих потужностей усіх пивоварень України становить лише 45% [60].

Основними виробниками-лідерами на ринку пива України являються компанії АВ InBev Efes Україна, ПрАТ «Карлсберг Україна», ТОВ ТВК «Перша Приватна Броварня» й ПрАТ «Оболонь». За підсумками 2020р. значно покращилися конкурентні позиції компанії АВ InBev Efes Україна, що обумовило погіршення конкурентної позиції групи компаній Carlsberg Group на ринку України. Найбільш стійкою до конкурентної брендингової активності компанії АВ InBev Efes Україна виявилася ТОВ ТВК «Перша Приватна Броварня», а компанія ПрАТ «Оболонь» зуміла втримати у 2020 р. свою долю ринку та являється лідером за обсягами реалізації саме у економічному сегменті ринку.

Протягом тривалого проміжку часу український підрозділ компанії АВ InBev не міг подолати тенденцію до скорочення обсягів виробництва товарів. Частка ринку даної компанії зменшувалася під впливом маркетингових дій ПрАТ «Карлсберг Україна». Проте об'єднання діяльності Anheuser-Busch InBev — найбільшого світового виробника пива і Anadolu Efes — найбільшого пивоварного підприємства у Туреччині, дозволило повернути на ринок України товари, які раніше користувалися популярністю у споживачів. Це такі марки пива як «Білий Ведмідь», «Старий Мельник», і також Velkopopovicky Kozel та Miller [36].

Слід відзначити успішність діяльності маркетологів компанії АВ InBev Efes Україна, що зуміли правильно позиціонувати усю лінійку брендів своєї компанії, атакуючи позиції конкурентів, формуючи найкращу маржинальність та найменший ефект ребрендингу стосовно своїх власних марок, реалізовуючи активно заходи соціально-відповідального маркетингу для підвищення свого іміджу, пропагуючи відповідальне відношення саме до алкогольних напоїв, розробляючи ефективні ЕКО-програми і програми корпоративного волонтерства [60].

ПрАТ «Карлсберг Україна» на ринку пива саме України функціонує у складі трьох пивоварних заводів — у м. Запоріжжя, м. Київ та м. Львів із сумарною виробничою потужністю 1111 млн.л. пива у рік, дане підприємство приділяє значну увагу заходам безпосередньо у соціальній сфері.

Також протягом 2019р. і 2020р. дане підприємство виділило 1 млн.грн. на найкращі наукові проекти, і саме ПрАТ «Карлсберг Україна» відоме своїми екоініціативами [36].

Свою нішу на ринку пива займає й ПрАТ «Оболонь», обсяги випуску товарів якого протягом останніх років являється доволі стабільними. Воно позиціонує себе як виробника доступного пива у нижчому і середньому ціновому рівнях, значна частка якого випускається у ПЕТ-упаковці. Цей виробник пива налагодив випуск private labels для торговельних мереж України, насамперед загальнонаціональної мережі «АТБ», яке дозволило компанії «Оболонь» отримати власні конкурентні переваги і активно протистояти у боротьбі із транснаціональними компаніями [22].

Відомим в Україні виробником напоїв натурального бродіння, до яких належить пиво й квас, являється ТОВ ТВК «Перша приватна броварня», яке включає у себе дві пиварні — у м. Львів та м. Радомишль загальною виробничою потужністю 2 млн.гектолітрів пива у рік [60]. Це підприємство відоме в Україні своїм просвітницьким проектом «Моя країна. Прекрасна й незалежна» та спонсорством у сфері спорту. Такі заходи спрямовані на підвищення іміджу ТОВ ТВК «Перша приватна броварня». Конкурентну загрозу для українських пивоварних компаній складають й виробники крафтового пива, попит на яке зростає протягом останніх п'яти років [36].

Канали розподілу крафтового пива — це передусім офлайн-канали, які включають у себе паби та ресторани, а також спеціалізовані магазини. Сьогодні на ринку України можуть легко появитися нові виробники крафтового пива, частка яких є доволі невелика — близько 1 %, для порівняння у США вона становить 10 % [60].

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»

Стратегія ПрАТ «ОБОЛОНЬ» націлена на задоволення вимог й очікувань замовників, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції саме на ринку пива й безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища й врахування інтересів зацікавлених сторін.

Невід'ємною складовою частиною даної стратегії являється регулярне удосконалення системи управління, що відповідає вимогам стандартів й правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

ПрАТ «Оболонь» створене 25березня 1993року у процесі приватизації державного майна Київського виробничого об'єднання з випуску пива, безалкогольних напоїв й мінеральних вод «Оболонь» шляхом викупу даного майна трудовим колективом Київського орендного підприємства «Оболонь» й створення на базі даного майна Закритого акціонерного товариства «Оболонь».

Розвиток компанії супроводжувався територіальним розширенням. У 1994 р. ЗАТ «Оболонь» стає власником законсервованого об'єкта незавершеного будівництва у м. Красилів Хмельницької області. Це дочірнє підприємство випускає мінеральну воду, безалкогольні та слабоалкогольні напої під торговою маркою «Оболонь» й являється першою оптово-торгівельною базою ЗАТ «Оболонь». У 1996р. ЗАТ «Оболонь» стає співвласником ВАТ «Севастопольський пиво-безалкогольний завод», ЗАТ «Бершадський пивокомбінат», залучено інвестиції у ВАТ «Дятьківці». Із 1997 року компанія є співвласником ВАТ «Охтирський пивоварний завод». 1998 року у м. Чемерівці Хмельницької області створена науково-виробнича асоціація «Нива Оболонь», яке займається селекційною роботою, виведенням, випробовуванням, промисловим розмноженням насіння перспективних сортів ячменя й забезпечує ним ЗАТ «Оболонь». Також відбувається розширення на зовнішніх ринках: із квітня 2006 року продукція експортується до Канади й Франції.

Впроваджено ряд технологій й інновацій. 1993року вводиться у дію лінія розливу пива у пляшки ємністю 0,33літра. 1 вересня 1995року у цеху розливу № 6 вводиться у дію перша у Україні лінія розливу безалкогольних напоїв у пляшки ПЕТ. Наступного року у цеху розливу № 3 головного заводу запрацювала перша у Україні лінія розливу пива у кеги ємністю 50л для ресторанного бізнесу. В грудні 1997 році вперше в Україні «Оболонь» запустила 24-тисячну лінію розливу пива, безалкогольних й слабоалкогольних напоїв у алюмінієві банки. Якраз 1998 року «Оболонь» першою у Україні випускає на ринок пиво у власній скляній пляшці

стандарту NRW. У 1999 «Оболонь» засновує на українському ринку пива сегмент упаковки ПЕТ ємкістю 1л і 2л й 30-літрові кеги для ресторанного і барного бізнесу. 2002 року запущено нову лінію з розливу пива у кеги виробництва німецької компанії «KHS». Починається розлив напоїв у нову тару ПЕТф 0,5 л напоїв «Кола нова», «Оболонська», «Шарм». Рік потому випущено 5-літровий бочонок пива «Оболонь» й «Оболонь Безалкогольне». У 2004році налагоджено випуск світлого пива «Класичне» у ПЕТ-пляшках ємністю 1 л.

Тим часом на саме виробництві впроваджувалося нове обладнання, яке дозволяло збільшити обсяги продукції і покращити її якість. У 1998році введено у дію нове сучасне бродильне обладнання — циліндро-конічні танки (ЦКТ — апарати, де проходять процеси бродіння пива). 2001року пройшло переоснащення власного солодового виробництва, яке удвічі збільшило його потужність. У 2003 році на Фастівському пивзаводі відбулося відкриття нового цеху розливу. Того ж року завод «Оболонь» провів дооснащення свій цех фільтрації новим фільтром свічки «Inopro Getra ECO» виробництва «KHS». 25 травня 2004року запущена найбільша в Україні лінія розливу пива у скляні пляшки продуктивністю 110 000 пляшок об’ємом 0.5л за годину. Запущено нові варильні порядки виробництва німецької фірми «Ziemann». Одночасно були встановлені 20нових ЦКТ. У 2008 році на головному заводі запущено 2 нові лінії розливу пива у банки та скляні пляшки, розширено кегову лінію, втричі збільшено потужності установки з виробництва безалкогольного пива.

Структура корпорації «ОБОЛОНЬ» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, яка направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку і повну соціальну відповідальність.

Корпорація «ОБОЛОНЬ» на сьогодні об'єднує 10 підприємств у всій Україні. Загалом у корпорації на сьогоднішній працює майже 4 тисячі чоловік.

Головне підприємство

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Київська область, м. Київ

Виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, сушка пивної дробини. Загалом у 2014 році випущено понад 70 млн.дал напоїв.

ПрАТ «Тетіс»

Київська область, м.Київ

Продаж питної води АкваБаланс, постачання електричної енергії

Дочірні підприємства

ТОВ «ПИВОВАРНЯ ЗІБЕРТА»

Київська область, Фастів

Виробництво пива, квасу, безалкогольних напоїв.

ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Хмельницька область, Красилів

Виробництво безалкогольних й слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод.

Територіально віддалені цехи

Виробничий комплекс ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Кіровоградська область, м. Олександрія

Виробництво безалкогольних й слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТф-тари, виробництво бандажної стрічки та ПЕТф-преформ.

Солодовий завод ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Хмельницька область, смт Чемерівці

Виробництво солоду.

Підприємства із корпоративними правами

ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Сумська область, м. Охтирка

Виробництво пива, мінеральної води, безалкогольних напоїв, солоду.

ПрАТ «Бершадський комбінат»

Вінницька область, м. Бершадь

ПрАТ «Дятьківці»

Івано-Франківська область, Коломия

Виробництво солоду

ТОВ «ФК «Оболонь»

Київська область, м.Київ

Футбольний клуб «Оболонь»

Структура корпорації представлена на рис. 2.3.

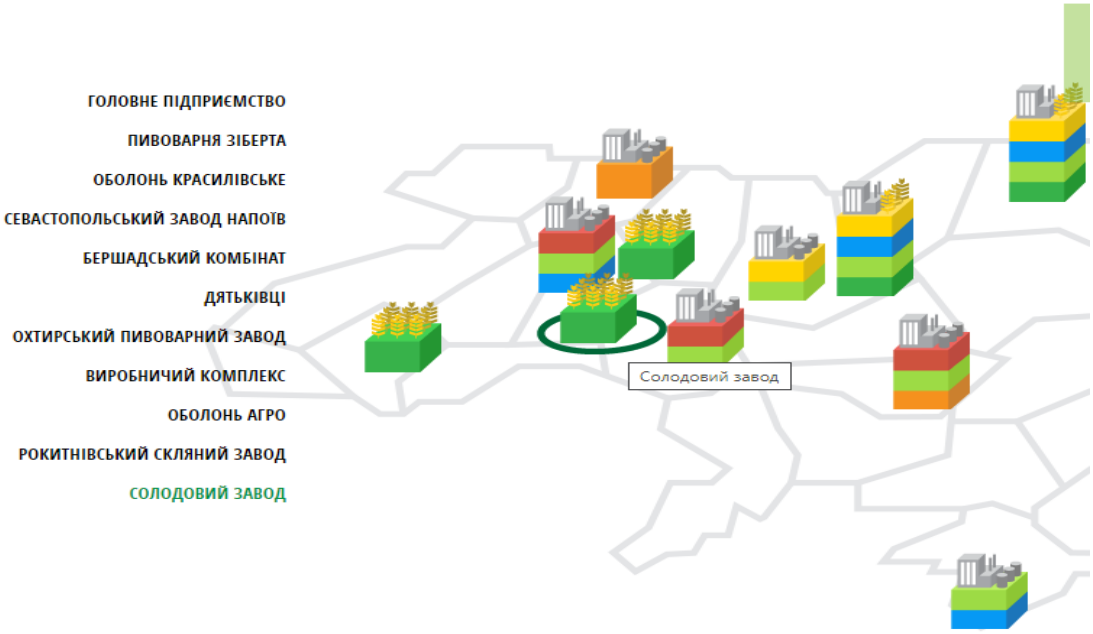


Рис. 2.3. Структура корпорації ПрАТ «Оболонь» [59]

Основними видами продукції пивзаводу являється пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода, слабоалкогольні напої, солод. «Оболонь» є національним виробником пива в Україні із стовідсотковим українським капіталом. Окрім провідної позицій на пивному ринку, корпорація «Оболонь» володіє разноманітною портфель безалкогольної продукції. Цей портфель включає у себе ТМ «Живчик», лінійкою традиційних лимонадів, дуже широкий асортимент мінеральних й питних вод (Аквабаланс, Прозора, Оболонська, Збручанська, й інші регіональні води). Основними ринками збуту продукції корпорації являється Україна, Молдова, й країни Прибалтики.

Галузь характеризується жорсткою конкуренцією й великим ступенем впливу цінового фактору на прийняття рішення про купівлю. На сьогодні основні види сировини: хміль, рисова січка, ячмінь, цукор, кукурудзяна крупа, солод. Сировина замовляється як у виробників на ринку України так й за кордоном.

Значний дохід досліджуваної пивоварні забезпечує виробництво пива (59,0% всього обсягу реалізації продукції), безалкогольних напоїв (23,0%), мінеральна вода

– 15,0% та слабоалкогольні напої – 2,0%, сидр – 1,0% (рис. 2.4)

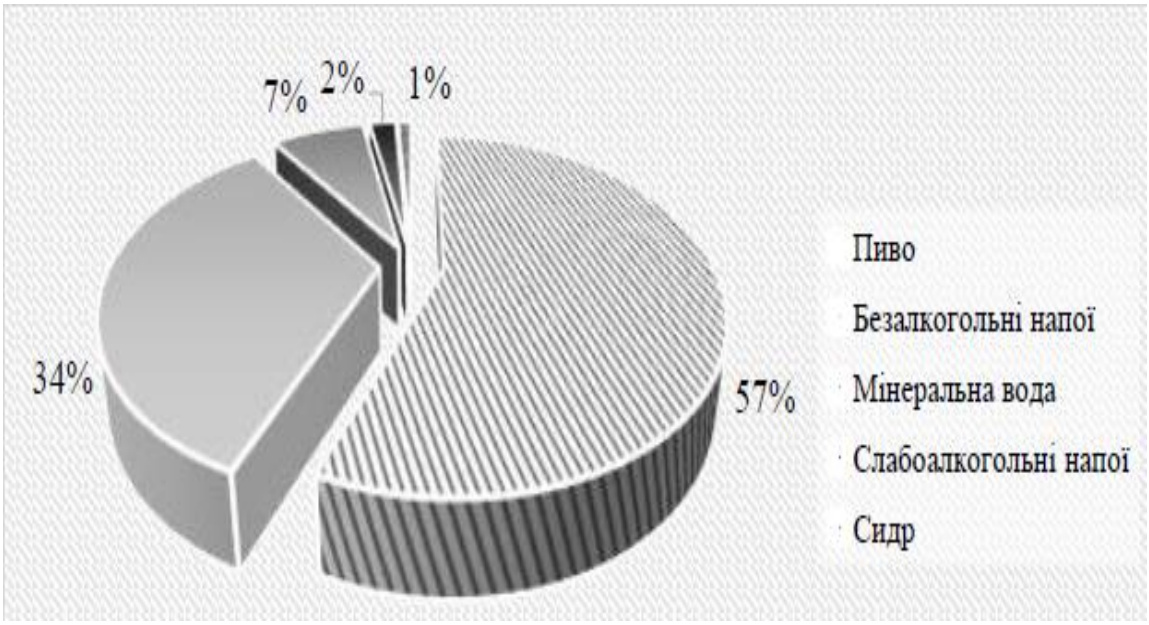


Рис. 2.4. Частка випуску основної продукції ПрАТ «Оболонь» у загальному обсязі реалізації

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Виробництво «Оболонь» стало відомим такими торговими марками: «Десант», «Hike», «Zibert», «Оболонь», «Carling», «Злата Прага», безалкогольні напої «Лимонад», «Кола Нова», «Живчик», «Ситро», мінеральні води «Оболонська» «Прозора», а також слабоалкогольні напої «Джин Тонік», «Бренді Кола» «Ром-Кола». Вигідним для забезпечення розвитку підприємства являється власне виробництво зазначених промислових товарів як гранульована пивна дробина, пивоварний солод й пакувальна стрічка із переробленої ПЕТ-тари. В майбутньому компанія також планує вийти на вітчизняний ринок енергетичних напоїв [59].

Діяльність корпорації на сучасному етапі направлена на збільшення випуску продукції, надання послуг, розширення ринку збуту. Менеджмент корпорації спрямовує свою діяльність на вибір оптимальних партнерських відносин, утримання позицій на ринку, забезпечення стабільності функціонування, характерна тенденція до фізичного старіння персоналу, стадія життєвого циклу – старіння [59].

Вітчизняний ринок пива має перспективний характер для розвитку економіки України. Хоча, за маркетинговими дослідженнями спеціалістів Maxrise Consulting, починаючи із 2017року спостерігається погіршення середнього показника

споживання пива (42л на 1 людину у рік станом на 2019р., 57л – на 2017 р.). Тому, варто сказати певне зниження попиту на пиво у Україні.

Експортна діяльність ПрАТ «Оболонь» теж є досить широкою та налічує 52 країни світу. Частка збуту зросла на промисловому ринку, зокрема у сегменті HoReCa, ексклюзивної дистриб'юції й фірмової торгівлі. Підприємство здійснює безпосередню реалізацію продукції споживачам через фірмові точки збуту (Київ, Олександрія, Красилів, Фастів, Бершад та Староконстянтинів) за рахунок достатньо близького розташування до виробничих потужностей. Також, характерний продаж роздрібним мережам України із складів, співпраця із незалежними дистриб'юторами із власною часткою у портфелі дистриб'юторських компаній.

Корпорація «Оболонь» має партнерські відносини із ТОВ «ОПРЕМА-ЛЬВІВ ПС», ЧФ «Парус», ТОВ «Ратушенко», СП «Київ-Захід», ТОВ «ТД «Марс», ТД Юкас тощо. Число українських роздрібних магазинів, які обслуговуються оптовиками, становить більше 21000, при цьому щороку вони зростають. Стратегічною метою компанії являється стабільні поставки й побудова міцних партнерських відносин. Саме тому, стратегічні цілі «Оболонь» охоплюють збільшення обсягу поставок на 10,0 % [59].

До стратегічних напрямів пивзаводу відноситься також задоволення очікувань клієнтів, й, як результат, втримання конкурентних позицій на вітчизняному ринку за умови економічної кризи при збереженні усього навколишнього середовищі, забезпечення розвитку та орієнтації на високу якість продукції й професійного навчання персоналу, і також гідних умов праці. На кінець 2020р., середньооблікова чисельність штатних працівників дорівнювала 2 287 ос.

На рис. 2.2 відображена структура штатних працівників, серед яких основу становлять кваліфіковані працівники, значна частка належить професіоналам та фахівцям – 1353 ос. (57,2%), їх чисельність дорівнює – 598 ос. (25,3%). Керівна ланка займає 16,7 % (394 ос.), й зрештою, невеликий відсоток належить технічним службовцям – 20 осіб.

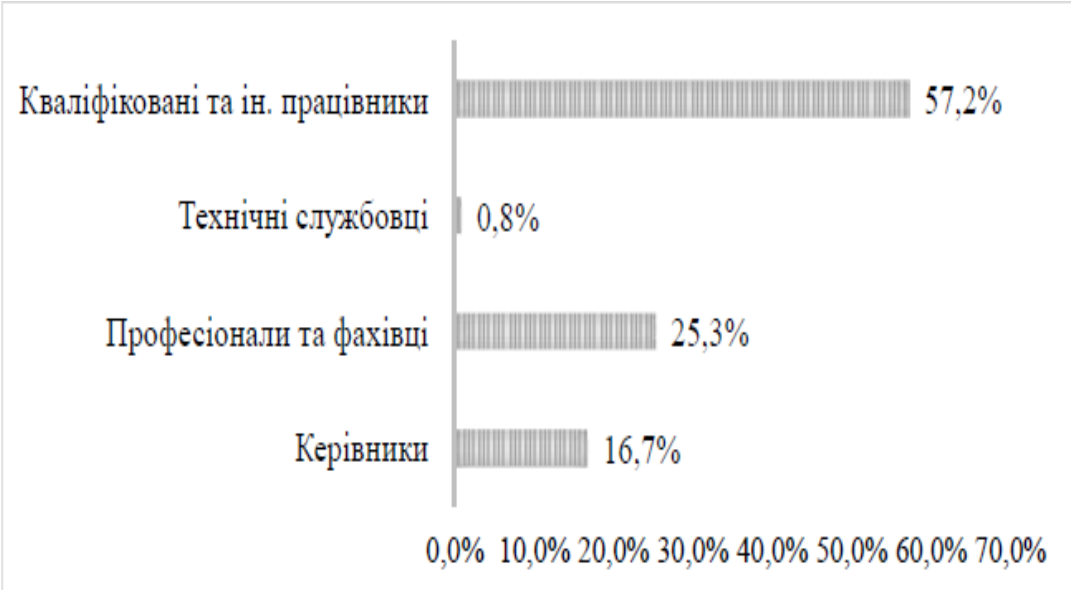


Рис. 2.5. Структура штатного персоналу ПрАТ «Оболонь» у 2021 р.

Джерело: складено на основі [59]

Гендерна структура характеризується переважанням частки чоловіків (1 674 ос., що становить 70.8 %) над часткою жінок (691 ос., 29.2%) за рахунок специфіки виробничої діяльності. До того ж, значна частка усього персоналу, а саме 1 304 ос. (55.1 %) – співробітники у більш економічно й соціально активному віці.

Варто зазначити, що у кадровому забезпеченні корпорації переважає персонал зрілого віку 35 – 49 років (66%). До того ж коефіцієнт плинності кадрів у 2019році є відносно невисоким та становить 8 %

Корпорація дбає про розвиток екологічних характеристик виробництва, мінімізацію шкідливих викидів та раціональне використання природних ресурсів за рахунок щорічного впровадження інноваційних та енергозберігаючих технологій. На заводах групи діє сертифікована система управління безпекою та гігієною праці OHSAS 18001:2007.

Аналізуючи дані табл. 2.1, бачимо поступове збільшення обсягів реалізації асортименту, що обумовлене зростанням попиту на окремі види продукції. Так, зростають обсяги реалізації слабоалкогольних напоїв та мінеральної води (у 2020р. – 11.2% й 12.4 % відповідно у порівнянні з 2019р). До того ж, у 2019році реалізація мінеральної води зросла вдвічі, яке відкрило можливості для розвитку продукту на ринку.

Таблиця 2.1

Динаміка доходу від реалізації продукції та послуг по асортименту ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 рр.

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції, тис. грн			Темп приросту, %		Частка у загальному обсязі,%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	2019	2020	2021	19/20	20/21	2019	2020	2021
Пиво	2638152	2843714	3102954	7,8	9,1	55,2	55,9	56,8
Безалкогольні напої	673441	748154	818340	11,1	9,4	14,1	14,7	14,9
Слабоалкогольні напої	185500	260758	289862	40,6	11,2	3,9	5,1	5,3
Мінеральна вода	201785	308001	346209	52,6	12,4	4,2	6,1	6,3
Інша реалізація	931046	716071	684320	-23,1	-4,4	19,5	14,1	12,5
Послуги з доставки	333309	408463	454333	22,5	11,2	6,9	8,04	8,3
Ретро-бонуси та маркетинг	(185694)	(206397)	(229870)	11,1	11,4	-3,9	-4,1	-4,2
Всього	4777539	5078764	5466148	6,3	7,6	100	100	100

Джерело: складено автором

Відзначається незначне зменшення обсягів іншої реалізації, що включає виробництво та продаж солоду та іншої СГ продукції у діяльності «Оболонь», проте це не має великого значення для формування прибутку корпорації. Враховуючи дані про реалізацію продукції підприємства, можна відмітити, що упродовж досліджуваних років, реалізація пива займає більшу частку серед інших видів продукції (більше 50 %). Потім ідуть безалкогольні напої (14.9 %), мінеральна вода (6.3%), слабоалкогольні напої (5.3%).

Отримання прибутку є основною метою будь-якого комерційного підприємства, що зрештою визначає економічний розвиток та перспективи функціонування на ринку.

Так, у табл. 2.2 відображені основні показники, що характеризують господарську діяльність корпорації «Оболонь».

Для розуміння стану прибутковості було проаналізовано такі основні категорії як прибуток від реалізації продукції, робіт та послуг; фінансові результати від операційної діяльності, оподаткований та чистий прибутки за останні 3 роки

упродовж 2019-2021 рр.

Таблиця 2.2

Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 рр.

Показники	Значення, тис.грн.			Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
	2019	2020	2021	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	5 466148	5 549706	5 986592	8 3558	1,51	436 886	7,30
Собівартість реалізованої продукції	4 277833	4 070109	4 877463	-207 724	-5,10	807 354	16,55
Валовий прибуток	1 188315	1 479597	1 109129	291 282	19,69	-370 468	-33,40
Фінансовий результат від операційної діяльності	219 688	466 312	5 007	246 624	52,89	-461 305	-9 213,2
Чистий прибуток (збиток)	257 633	338 614	-130 821	80 981	23,92	-469 435	358,84

Джерело: складено автором

Упродовж 2019-2021 рр. можна спостерігати здебільшого позитивну динаміку зростання показників господарської діяльності, зокрема чистого доходу від реалізації продукції, який у 2021 році збільшився на 7.3 % порівняно з 2020 р., на 1.51 % у 2020 р. порівняно з 2019 р. Також, у 2021 р. дещо знижується собівартість продукції зростала на 16.55%, що свідчить про скорочення поточних витрат на виробництво та збут й є позитивним фактором, а у 2020 р. зменшується на 5.1% у порівнянні з 2019 р. Таким чином, бачимо коливання собівартості реалізованої продукції та валового прибутку.

Структурний аналіз балансу підприємства дає можливість вивчити динаміку та відповідність планових значень показників фактичним. Загалом, ведення та відкритість фінансової звітності про діяльність компанії є ефективною інформаційною базою для усіх стейкхолдерів. Економічне обґрунтування господарських процесів, зв’язків між різними господарськими явищами дає розуміння про результативність ведення бізнесу та прибутковість компанії. Таким чином здійснюється розрахування питомої ваги певної статті балансу у загальній сумі (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Структурний (вертикальний) аналіз балансу ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 рр.

Показники	2019		2020		2021	
	тис. грн.	% заг. суми	тис. грн.	% заг. суми	тис. грн.	% заг. суми
Активи	5857096	100	5889058	100	5793443	100
Необоротні активи	4693164	80,1	4386805	74,49	4154636	71,71
Оборотні активи	1163932	19,9	1502253	25,51	1638807	28,29
Пасиви	5857096	100	5889058	100	5793443	100
Власний капітал	2336100	39,9	2673996	45,41	2542672	43,89
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	867166	14,8	1020282	17,33	1066323	18,41
Поточні зобов'язання та забезпечення	2653830	45,3	2194780	37,27	2184448	37,71

Джерело: складено автором

Варто зазначити, що показники активів мають негативну тенденцію, зменшившись на 95 615 тис. грн у 2021 р порівняно з 2020 р., тим самим змінюючи загальну структуру балансу. у структурі пасивів спостерігається зменшення довгострокових зобов’язань (на 112 8457 тис. грн менше, ніж у 2020 р.), поточних зобов’язань (на 10332 тис. грн у порівнянні з 2020 р.). Позитивна тенденція до зростання притаманна показнику власного капіталу, який упродовж досліджуваних років має певні коливання, проте у 2021 році на 131324 тис. грн вище, ніж у 2020 р.

Прибутковість та продуктивність фінансово-економічної діяльності компанії найкраще характеризують показники рентабельності та ділової активності. Певні коефіцієнти цих категорій дають змогу визначити ефективність різних операційних підрозділів [59]. Інтегральний показник рентабельності вказує на якість управлінських рішень, пов’язаних з фінансовою, інвестиційною й операційною діяльністю корпорації (табл. 2.4).

Загалом, варто відмітити негативні показники рентабельності у 2019 р. як результат збитковості. Проте, у 2020 році. корпорація змогла вийти на рівень зростання та значно покращила результати. Таким чином зросли коефіцієнти рентабельності власного капіталу (на 0,28 абс. од), що демонструє не лише збільшення чистого прибутку, а й можливість компанії генерувати прибуток

власникам за дивідендами.

Таблиця 2.4

Динаміка рентабельності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 рр

Показник	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення	
				2020/2019	2021/2020
Рентабельність активів	0,03	-0,06	0,04	-0,09	0,10
Рентабельність власного капіталу	0,07	-0,16	0,12	-0,23	0,28
Рентабельність продукції	-0,002	-0,04	0,04	-0,03	0,07
Рентабельність продажів	0,04	-0,07	0,05	-0,11	0,12

Джерело: складно автором

Рентабельність продукції та продажів також підвищуються, що говорить про збільшення обсягів реалізованої продукції, та відповідне отримання прибутку.

Загалом, корпорація повинна продовжувати таку політику розвитку метою якої є подальше підвищення рентабельності. Для цього необхідно оптимізувати структуру фінансових ресурсів та зменшувати витрати на виробництво продукції, раціоналізувати витрати на маркетингові комунікації та інші операційні процеси. Ефективність залучення активів компанії, раціональність політики управління запасами готової продукції й виробничими запасами характеризуються показниками ділової активності. У фінансовому аспекті, остання проявляється у швидкості обороту коштів. Оцінка ділової активності включає дослідження рівнів та динаміки різних коефіцієнтів оборотності, основні з яких наведені у табл. 2.5 [59].

Таким чином, з розрахованих значень табл. 2.5, можна відмітити здебільшого позитивну тенденцію до зростання показників ділової активності корпорації упродовж 2019-2021 рр..

Таблиця 2.5

Показники ділової активності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення	
				2020/2019	2021/2020
Оборотність активів	0,71	0,78	0,91	0,07	0,13
Оборотність власного капіталу	1,98	2,22	2,47	0,24	0,26
Оборотність дебіторської заборгованості	20,44	20,25	23,52	-0,19	3,27
Оборотність кредиторської заборгованості	6,23	5,49	5,66	-0,74	0,18
Оборотність основних засобів (фондовіддача)	0,90	1,01	1,15	0,11	0,14

Джерело: складено автором

Спостерігається лише зменшення коефіцієнтів оборотності дебіторської заборгованості та оборотності кредиторської заборгованості у 2020 р.. Розмір дебіторської заборгованості залежить від встановлених умов розрахунків корпорації з власними клієнтами. Зміна вказаних умов має переваги у вигляді збільшення обсягу реалізації й прибутку. Недоліком є нестача оборотних коштів, а також сповільнення оборотності капіталу та ймовірність підвищення обсягу безнадійних боргів [4]. Так, підвищення даних показників свідчить про збільшення швидкості погашення заборгованості як дебіторами, так й підприємством. Ефективність використання основних засобів корпорації з роками дещо зростає, про що свідчить коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) – підвищення на 0,14 абс. од у 2021 р. Швидкість обороту активів та власного капіталу також підвищується (на 0,13 та 0,26 відповідно), що характеризує ефективність управління доходами та витратами, а також оптимізацію кількості власних та залучених коштів.

Відповідно до наведених розрахунків, можна зробити висновок про спрямування діяльності ПрАТ «Оболонь» на такі аспекти:

-збереження курсу стабільності показників фінансового стану;

- постійне та поступове підвищення значень прибутку й рентабельності;

-збільшення обсягів реалізації [59].

Отримання прибутку корпорації напряму належить від впливу факторів середовища. Із зовнішніх чинників – це: позиція на ринку, тарифи та ціни на паливному ринку, стан соціальних умов, забезпеченість природними ресурсами тощо. До внутрішніх можна віднести наступні: обсяг й якість виробництва продукції, рівень поточних витрат та собівартості, продуктивність організації праці, кваліфікація персоналу та їх рівень мотивування, а також забезпечення виробничими фондами. у цілому, для подальшого розвитку прибутковості та подолання кризових явищ, корпорації необхідно зосередити увагу на стабілізації грошових потоків, зменшенні частки короткострокових кредитів й реструктуризувати банківські кредити. Важливою є ефективність операційної діяльності за рахунок її оптимізації, зниження собівартості та поточних витрат, збільшення доходу від реалізації та частки високомаржинального товару у продуктовому портфелі.

2.3. Оцінка інноваційної діяльності пивзаводу

Велику увагу ПрАТ «Оболонь» приділяє дослідницькій та інноваційній діяльності. На ПрАТ «Оболонь» на сьогодні діють інжиніринговий центр та експериментальна лабораторія, дуже велику роботу із запуску продуктових інновацій проводить служба маркетингу. У 2020році корпорація залишалася ключовим гравцем галузі, що характеризується жорсткою конкуренцією, і значним впливом сезонних змін й загальної економічної ситуації в Україні й світі.

Протягом 2020 року пивзавод систематично проводила маркетингові дослідження. План інноваційних досліджень передбачав реалізацію як безпосередньо кабінетних внутрішніх досліджень, так й зовнішніх досліджень з участю дослідницьких агенцій.

Кабінетні дослідження та збір аналітичних даних. На постійній основі внутрішніми ресурсами здійснюється моніторинг основних показників реалізації готової продукції та даних торгових мереж, активності конкурентів, основних споживчих трендів та настроїв.

Зовнішні дослідження.

Протягом 2021 року служба маркетингу проводила ряд досліджень, пов’язаних з тестуванням [59]:

- смаку продуктових новинок перед запуском проекту (з залученням внутрішніх та зовнішніх респондентів);

- концепцій позиціювання (з залученням зовнішніх підрядників) у форматі ФГД (фокус-групове дослідження);

- концепцій етикеток новинок (з залученням внутрішніх та зовнішніх респондентів) у форматах онлайн та офлайн тестування;

- ідей комунікації (з залученням зовнішніх підрядників) у форматі ФГД (фокусгрупове дослідження) та кількісного онлайн тесту;

- тестування смаку основних сортів пива (з залученням зовнішніх підрядників) сліпе та брендоване у центральних локаціях.

Протягом 2020 року всі медіа-активності (офлайн та онлайн) у рамках бренд-стратегій супроводжувалися зовнішнім медіа-аудитом:

- на старті проекту оцінювалась доцільність та ефективність впровадження з точки зору, витрат, охоплення та медійних цілей;

- у процесі реалізації здійснювався моніторинг розміщення на предмет відповідності погодженим умовам проекту;

- по завершенні проводилося оцінювання відповідності результатів поставленим цілям та ефективності використання бюджету.

Системний підхід до аналізу даних та провадження відповідних досліджень на всіх етапах роботи протягом 2021 року забезпечували покращення показників ефективності проектів та дозволило уникнути додаткових витрат у процесі їх реалізації. Інноваційна політика реалізовувалась протягом 2020 року у двох напрямках: інновації форматів та продуктові інновації. Загалом протягом 2020 року було випущено близько 20 новинок.

Інновації форматів: наслідуючи тенденції ринку та побажанням споживачів у 2020 році розпочато роботу з новими для ринку форматами упаковки. Дані типи тари було використано при наливі новинок категорії «Пиво» та «Безалкогольні напої».

Серед продуктових інновацій 2020 року:

- Категорія «ПИВО»: «Zibert Баварське» ПЕТ 1,75 л, «Zibert Світле» ПЕТ 2.25 л, «Germanarich» скло 0.5 л, ж/б 0.5 л, «Оболонь Київське Міцне» ПЕТ 1 л, «Obolon Premium Dark Brew» ПЕТ 1л, «Zlata Praha Світле» ПЕТ 1л, «Hardmix Tequila&Lime» ПЕТ 0.6 л.

- Категорія «СЛАБОАЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ»: Сидр «Ciber Rose» скло 0,5 л, ПЕТ 0.8 л, «Obolon Hard Seltzer Orange&Lemon» ж/б 0.5 л, «Obolon Hard Seltzer Black Cherry» ж/б 0.5 л.

- Категорія «БЕЗАЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ»: «Живчик зі смаком яблука та винограду» ПЕТ 2л, «Живчик зі смаком яблука та лісових ягід» ПЕТ 2 л.

- Категорія «МІНЕРАЛЬНА ВОДА»: «Оболонська слабогазована» ПЕТ 1.5 л.

Усі новинки дуже успішно пройшли ринковий етап тестування й були впроваджені у регулярний асортимент, при цьому загальна ринкова частка цих

новинок у основній категорії компанії «ПИВО» склала у 2020році ~ 1.2% ринкової частки, що свідчить про комерційний успіх інновацій.

У 2021 році команда «Оболоні» продовжила інновації у рамках розвитку основного бренду. Компанія завжди швидко реагує на зміни у споживацьких настроях та вподобаннях, розвиваючи найбільш актуальні тренди. Власне виробництво ПЕТ-преформ дозволяє «Оболоні» сміливо експериментувати з новими форматами пляшок. Після численних досліджень та тестувань для пива «Оболонь Світле» була розроблена оригінальна ПЕТ-пляшка об'ємом 2,2 л, у якій посилена візуалізація етикетки, а низ пляшки має зручну форму, виразне тиснення фірмового логотипу та спеціальну перфорацію.

Для зміцнення лідерських позицій на ринку компанія «Оболонь» проводить активну маркетингову політику, вдосконалює технології виробництва та впроваджує численні продуктові інновації, які відповідають найвибагливішим смакам та вподобанням споживачів. Важливою складовою діяльності підприємств компанії також є інвестиції у виробництво, екологічну безпеку та мінімізацію впливу на довкілля.

Враховуючи зв'язок між інноваційними показниками діяльності підприємства та здатністю підтримувати три складові стійкого розвитку протягом повного циклу діяльності, необхідно зробити аналіз інноваційної складової ПрАТ «Оболонь».

Використовуючи дані звітів підприємства, та показники основної господарської діяльності, розглянуті у попередньому розділі розрахуємо показники інноваційної активності та інноваційної діяльності [59].

У 2021 році команда «Оболоні» продовжила інновації для основного бренду. У кінці лютого 2021 року розпочався налив преміального бренду Keten Brug у новому форматі - банках 0,33 л. «Оболонь» розпочала виробництво нового смаку у лінійці класичних слабоалкогольних напоїв. Налив напою «Джин Грейпфрут» стартував у середині березня 2021 року.

Наприкінці березня 2021 року ТМ hike представила одразу дві новинки - hike ZERO 0,0 і hike grapefruit. Також презентовано ринку новий преміальний пивний бренд PUBSTER. Це пиво, зварене за рецептурою, що розроблена спільно із

британською пивоварнею X. T. Brewing Company Ltd. Продовжуючи активну експансію на національному ринку, ТМ «Zibert» оголошує про розширення лінійки та запуск нового сорту «Zibert Біле» - традиційного нефільтрованого білого пива у форматі ПЕТ-пляшки об'ємом 0.9 л. ТМ «Живчик» - найвідоміший український бренд на ринку безалкогольних напоїв і один із флагманів у портфелі корпорації «Оболонь». Під маркою «Живчик» випускаються унікальні продукти, які вже понад 20 років залишається улюбленими для мільйонів дітей та дорослих у Україні та далеко за її межами. Спеціально до літнього сезону 2021року бренд запускає оригінальний інноваційний напій «Живчик LE'KVAS».

З квітня 2021 року напій «Живчик зі смаком яблука і лісових ягід» представлено у національній мережі супермаркетів АТБ у пляшках ПЕТ2л. Такий формат являється сімейним і найбільш зручним саме для великих родин, щоб кожен зміг поласувати улюбленим напоєм й отримати заряд енергії, користі і важливих для організму вітамінів й мікроелементів. У 2021 році ТМ «Живчик» презентує оновлений дизайн, розроблений спільно із креативною агенцією «Serviceplan».

В рамках редизайн кампанії спільно із бюро Beehiveor, бренд «Живчик» провів інноваційне нейромаркетингове дослідження, у рамках якого було проведено ряд тестувань для аналізу точкової і загальної реакції споживачів й їхньої поведінки при візуальній взаємодії із новими дизайнами етикеток. На основі даних, отриманих за допомогою айтрекінгу, електроенцефалографії та проєктивного опитування, було обрано дизайн упаковки нового «Живчика».

У квітні 2021 року компанія «Оболонь» представила новий формат для пива «Zibert Світле» - ПЕТ пляшку об'ємом 1.75 л. Такий формат являється унікальним для українського ринку й представлений тільки у портфелі компанії «Оболонь». Виведено на ринок новий бренд слабоалкогольних напоїв з популярним смаком – «Sidro Villa Bianca con gusto Fragolino».

На ринок виведено новинку – «Beermix Energy», мікс пивного коктейлю та енергетика. 27 серпня 2021 року у Києві відбулась головна подія у сфері пивоваріння та виробництва безалкогольних, слабоалкогольних і зброджених напоїв - XXIV Міжнародний конкурс пива.

За підсумками оцінювання Товариство та його дочірні підприємства отримали найбільшу кількість головних відзнак за досягнення у виробництві продукції високої якості. Чотири найвищі нагороди у головних пивних та безалкогольних категоріях - кубки Гран-прі завоювали: «Пиво «PUBSTER» - «За високу якість пива світлого 8,0-11,9% стилю Світлий Лагер (Pale Lager) 2021 року»; «Пиво «hike Premium» - «За найвищу якість пива світлого Преміум Лагер» (Premium Lager) 2021 року»; «Пиво «hike ZERO 0.0» - «За найвищу якість пива безалкогольного (Alcohol-free) 2021 року»; «Безалкогольний напій «Живчик з соком яблука» - «За найвищу якість безалкогольного напою 2021 року»; Товариство також отримало шістнадцять золотих медалей за високу якість напоїв, тим самим підтвердивши свій статус компанії, що виготовляє продукти найвищого гатунку.

Показники інноваційної активності ПрАТ «Оболонь»:

1. Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю. Даний показник показує співвідношення між інтелектуальними та іншими позаоборотніми активами підприємства, що дає змогу оцінити кількісну складову інноваційного потенціалу підприємства, та частку інтелектуальної власності що на даний момент залучена у інноваційній діяльності підприємства. Розраховуємо за формулою:

$$K_{ic} = \frac{B_i}{A_{na}}, \qquad (2.1)$$

де Bi — інтелектуальна власність, грн.;

$A_{па}$ – інші позаоборотні активи, грн.

Отже для 2019 року:

$$K_{ic} = \frac{27,6}{3244,6} = 0,009$$

Аналогічно розраховуємо показник для 2020 ($К_{ic}$=0,011) та 2021 років ($К_{ic}$=0,018).

2. Коефіцієнт персоналу зайнятого у НДДКР Показник дає змогу оцінити скільки трудових ресурсів задіяно у інноваційній діяльності підприємства. Оперуючи цим показником, можна встановити взаємозв’язок між наявною організаційною

структурою підприємства та інноваційною активністю, виявити наскільки ефективно трудовий потенціал діяльності підприємства втілений у інноваційній складовій. Розраховуємо за формулою:

$$К_{пр} = \frac{П_н}{Ч_п}, \quad (2.2)$$

де $П_н$— число зайнятих у сфері НДДКР, осіб;

$Ч_п$— середня чисельність працівників підприємства, осіб.

$$К_{пр} = \frac{53}{280} = 0,189$$

Отже для 2019 року:

Аналогічно розраховуємо показник для 2020 ($К_{пр}$=0,153) та 2021 років ($К_{пр}$=0,164).

3. Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР. На відміну від першого показника, кількість власності призначеної для НДДКР у загальному обсязі власності підприємства демонструє інноваційну активність підприємства саме у виробничій сфері на етапах розвитку ідеї нововведення. Цей показник є особливо важливим для подальших продуктових інновацій та ілюструє потенціал підприємства у створенні та впровадженні нових ідей. Такий підхід безумовно є чи не найважливішим для підтримання стійкого розвитку на всіх рівнях підприємства [2.3].

Розраховуємо за формулою:

$$К_{нв} = \frac{О_{дп}}{О_{вп}}, \quad (2.3)$$

де $О_{дп}$ — вартість дослідно-приборного обладнання, грн.

$О_{вп}$ – вартість виробничого обладнання, грн.

Отже для 2019 року:

$$К_{нв} = \frac{85,4}{242,85} = 0,352$$

Аналогічно розраховуємо показник для 2020 ($К_{нв}$=0,313) та 2021 років ($К_{нв}$=0,311).

4. Коефіцієнт освоєння нової техніки Технологічний показник освоєння нових фондів на підприємстві значною мірою залежить від фінансових ресурсів компанії, що безпосередньо впливають на введення нової техніки, але є важливим для розуміння рівня адаптивності інноваційної сторони підприємства до нових умов та потужностей ринку.

Розраховуємо за формулою:

$$K_{от} = \frac{ОФ_{н}}{ОФ_{ср}}, \quad (2.4)$$

де $ОФ_{н}$— вартість нових введених основних фондів, грн.

$ОФ_{ср}$ — середньо-річна вартість основних виробни-чих фондів, грн.

Отже для 2019 року:

$$K_{от} = \frac{73,5}{413,7} = 0,178$$

Аналогічно розраховуємо показник для 2020 ($К_{от}$=0,221) та 2021 років ($К_{от}$=0,213).

5. Коефіцієнт впровадження нової продукції Надає можливість зрозуміти наскільки успішними є попередні інноваційні проекти підприємства, оцінити вплив впроваджених на ринок нових продуктів чи послуг на загальну діяльність підприємства.

Розраховуємо за формулою:

$$K_{вп} = \frac{ВР_{нп}}{ВР_{заг}}, \quad (2.5.)$$

де $ВР_{нп}$ – виручка від продажу нової , удосконаленої або виготовленої за новою технологією продукції, грн.;

$ВР_{заг}$– загальна виручка від продажу всієї продукції, грн.

Отже для 2019 року:

$$K_{вп} = \frac{354,78}{6257,9} = 0,057$$

Аналогічно розраховуємо показник для 2020 ($К_{вп}$=0,080) та 2021 років ($К_{вп}$=0,067).

6. Коефіцієнт інноваційного зростання Показник, що є досить важливим у умовах підтримання стійкого інноваційного розвитку, оскільки містить у собі інформацію про готовність підприємства до подальшої інноваційної активності, здатність її фінансувати майбутні інноваційні проекти для забезпечення стійкого розвитку [24].

Розраховуємо за формулою:

$$К_{із} = \frac{I_{дп}}{I_{заг}}, \quad (2.6.)$$

де дп й – вартість науково-дослідницьких та навчальних інвестиційних проектів, грн.;

заг й – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.

Отже для 2019 року:

$$К_{із} = \frac{63,5}{112,8} = 0,563$$

Аналогічно розраховуємо показник для 2020 ($К_{із}$=0,450) та 2021 років ($К_{із}$=0,580).

7. Коефіцієнт екологізації інноваційних проектів.

Показник, що безпосередньо пов'язаний з однією зі складових стійкого розвитку. Витрати на «екологізацію» нових продуктів відображають рівень екологічної дружності підприємства, та свідомості перед суспільством під час впровадження нововведень.

Розраховуємо за формулою:

$$К_{ек} = \frac{ІП_{ек}}{ІП_{заг}}, \quad (2.7)$$

Де ІП $_{ек}$ - витрати на екологічні складові інноваційних проектів, ІП $_{заг}$ - загальні витрати на інноваційні проектно-конструкторські роботи

Отже для 2019 року:

$$K_{ек} = \frac{12,5}{42,8} = 0,292$$

Аналогічно розраховуємо показник для 2020 ($К_{із}$=0,190) та 2021 років ($К_{із}$=0,206).

Відобразимо отримані результати інноваційної активності у вигляді таблиці (табл.. 2.6).

Таблиця 2.6.

Показники інноваційної активності ПрАТ «Оболонь»

Показник	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/2019	2021/2020
Кіс	0.009	0.011	0.018	0.002	0.007	1.240	1.682	0.240	0.682
Кпр	0.189	0.153	0.164	-0.036	0.011	0.810	1.069	-0.190	0.069
Кнв	0.352	0.313	0.311	-0.038	-0.002	0.891	0.993	-0.109	-0.007
Кот	0.178	0.221	0.213	0.043	-0.008	1.244	0.964	0.244	-0.036
Квп	0.057	0.080	0.067	0.023	-0.013	1.405	0.836	0.405	-0.164
Кіз	0.563	0.450	0.580	-0.113	0.130	0.799	1.290	-0.201	0.290
Кек	0.292	0.190	0.206	-0.102	0.017	0.650	1.087	-0.350	0.087

Джерело: складено автором

Отже, як видно з таблиці, ПрАТ «Оболонь» займає впевнені позиції за власністю призначеною для НДДКР та інноваційного зростання. Також варто відзначити показник персоналу зайнятого у НДДКР, який у 2019 році майже досяг позначки лідера (Кпр ≥0,2).

Це свідчить про високий потенціал інноваційного розвитку підприємства й наявність необхідних ресурсів для виконання інноваційних проектів. Однак низькі значення решти показників приводять до висновку, що виникає проблема у адмініструванні та організації даних проектів. Найменшим показником є коефіцієнт впровадження нової продукції, що свідчить про велику кількість неуспішних або довгострокових інноваційних проектів, які ще не були впровадженні у виробництво.

Висновки до розділу 2

Нині «Оболонь» є єдиною українською корпорацією, що входить до сорока найбільших пивоварних концернів світу (за рейтингом німецького журналу Focus).

Станом на 2021 рік, «Оболонь» є другою на ринку виробництва пива у Україні з часткою ринку 32,2%.

Основними видами продукції емітента є пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода, слабоалкогольні напої, солод. «Оболонь» є національним виробником пива у Україні зі стовідсотковим українським капіталом. Окрім позицій на пивному ринку, корпорація «Оболонь» має разноманітний портфель безалкогольної продукції. Цей портфель включає у себе ТМ «Живчик», лінійку традиційних лимонадів, квас «Старокиївський», широкий асортимент мінеральних та питних вод (Оболонська, Збручанська, Аквабаланс, Прозора, та інші регіональні води). Основними ринками збуту продукції корпорації є Україна, Молдова, та країни Прибалтики.

Аналізуючи досліджуваний період, бачимо поступове збільшення обсягів реалізації асортименту, що обумовлене зростанням попиту на окремі види продукції. Так, зростають обсяги реалізації слабоалкогольних напоїв та мінеральної води (у 2021 р. – 11,2% й 12,4 % відповідно у порівнянні з 2020). До того ж, у 2021 році реалізація мінеральної води зросла вдвічі, що відкрило можливості для розвитку саме цього продукту на ринку.

Упродовж 2019-2021 рр. можна спостерігати здебільшого позитивну динаміку зростання показників господарської діяльності, зокрема чистого доходу від реалізації продукції.

Відповідно до проведеного аналізу, можна зробити висновок про спрямування діяльності ПрАТ «Оболонь» на такі аспекти: - збереження курсу стабільності показників фінансового стану; - постійне та поступове підвищення значень прибутку й рентабельності; - збільшення обсягів реалізації.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо формування ефективного інноваційного менеджменту підприємства

Інноваційна діяльність ПрАТ «Оболонь» ґрунтується на безлічі факторів, керуючись якими можна досягти певних успіхів у цій галузі, опираючись насамперед на цілісну систему інноваційного менеджменту, маркетингових досліджень, науково-дослідних робіт, організаційно-технологічній підготовці виробництва, а також безпосередньо на виробництві нововведень.

Діяльність у інноваційній сфері забезпечує впровадження науково-технічного результату та інтелектуального потенціалу для отримання нової чи покращеної продукції та забезпечення максимального приросту прибутку.

Невід'ємним елементом інноваційної діяльності є науково-технічна діяльність, що обумовлює взаєморозвиток науки та технології, що тягне за собою створення, оновлення асортименту, модернізацію техніки та обладнання, удосконалення наукових досліджень.

Основні напрямки науково-технічного прогресу, що вже склалися на певному етапі виробництва ПрАТ «Оболонь»:

1. Комп'ютеризація виробництва та управління. Це говорить про забезпеченість всіх відділів підприємства обчислювальною технікою, що значною мірою полегшує роботу бухгалтерії та відділу збуту.

2. Освоєння та вдосконалення принципово нових технологій.

3. Впровадження передових технологій у процес виробництва продукції.

4. Здійснення контролю якості та постійного моніторингу продукції, що випускається за рахунок впроваджених комп'ютеризованих технологій.

Сучасні умови розвитку ринкової економіки змушують постійно модернізувати процес виробництва та реалізації товарів та послуг, а також оновлювати існуючий асортимент.

Одним із найважливіших каталізаторів, який зміг би прискорити впровадження інноваційних процесів для підприємства, є цілісна система інноваційного менеджменту. Цілісна система інноваційного менеджменту насамперед має спиратися на методи та принципи, форми управління інноваційними процесами у сфері виробництва на досліджуваному підприємстві з метою залучення найбільшої кількості працівників для розробки та подальшого впровадження нововведень у виробничому циклі.

Досліджуючи це питання, можна уявити модель оптимального схематичного зображення цілісної системи інноваційного менеджменту.

Рис. 3.1. Етапи цілісної системи інноваційного менеджменту ПрАТ «Оболонь»

Джерело: сформовано автором

Розглядаючи цю схему, можна побачити, що на першому етапі ПрАТ «Оболонь» здійснює планування, тобто тут складається план з реалізації та впровадження обраної стратегії.

Другим етапом є розрахунок ефективності. Тут визначаються основні потреби в ресурси для реалізації різних фаз інноваційного циклу, постановка завдань перед співробітниками, організація їх роботи.

Третім етапом цілісної системи інноваційного менеджменту є розгляд запропонованих варіантів впровадження нових процесів керівництвом підприємства.

Четвертим етапом керівництво підприємства приймає рішення щодо доцільності впровадження тих чи інших змін у бізнес-модель підприємства. Керівництво займається контролем та аналізом, коригує свої дії, накопичує досвід, оцінює ефективність розроблених інноваційних проектів, інноваційних управлінських рішень.

І завершальним етапом моделі є виконання ухваленого керівництвом рішення. Завдяки проведенню всіх етапів керівний склад чітко визначає поставлені мети та відповідний вид стратегії, керуючись якою досягає якісних та ефективних результатів у виробництві та реалізації продукції.

Дану модель можна вважати універсальною, додаючи незначні зміни залежно від сфери застосування. Програма модернізації виробництва та управління ПрАТ «Оболонь» представлена в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Програми модернізації виробництва та управління ПрАТ «Оболонь»

Назва процесу	Терміни	Об`єм впровадження	Назва структурного підрозділу, де впроваджуються	Очікуваний результат	
1	2	3	4	5	
1. Заходи щодо підвищення якості входу системи	Рік	96%	Пункт прийому сировини	Для виробника: підвищення якості процесу за рахунок зниження браку	Для споживача: підвищення якості та надійності готової продукції
2. Заходи щодо підвищення якості процесу в системі	Рік	94%	Відділ головного інженера та механіка	Ці заходи дозволять виробника ефективно використовувати переваги високої якості входу системи, максимально підвищивши конкурентоспроможність своєї продукції.	
3. Заходи щодо підвищення якості продукції та оновлення асортименту	Рік	100%	Відділ з виробництва та випуску	Збільшення продуктивності праці, надійність виконання.	

Продовження табл. 3.1.

1	2	3	4	5
4. Заходи щодо реалізації товару та придбання його споживачем	Рік	100%	Відділ маркетингу та збуту	Випуск високоякісного товару та максимально можливе придбання споживачем.
5. Заходи щодо роботи з споживачами	Рік	100%	Відділ роботи зі споживачем	Вивчення смакових переваг, аналіз якісних показників, виявлення потреб споживача

Джерело: складено автором

З цієї таблиці видно, що ПрАТ «Оболонь» пропонується п'ять основних видів заходів у різних структурних підрозділах, що зумовлюється всебічністю охоплення дій для отримання економічного ефекту як для пивзаводу, так і та для споживачів продукції.

Реалізація даних програм, збір та аналіз отриманих даних якісно позначаться на діяльності підприємства, підвищення ефективності праці та, як наслідок, збільшення прибутку.

При реалізації заходу під номером один пропонується на етапі прийому сировини від контрагентів запровадити станцію обліку та приймання сировини підвищеної продуктивності, що дозволить точно врахувати кількість сировини і підвищити її якість.

Захід під номером два розрахований на підвищення професійних навичок співробітників підприємства, проведення тренінгів, семінарів, конференцій із залученням високопрофесійних спеціалістів.

Третій захід націлений на модернізацію виробничого процесу та оновлення асортименту. Тут можливо як удосконалення власного обладнання, так і впровадження нових інноваційних технологій, наприклад, таких як стерилізаційно-охолоджувальні установки, установки для ультра пастеризації, а також розширення лінійки слабоалкогольних напоїв на базі пива, типу «BeerMix».

Четвертий етап розрахований на ретельне вивчення ринку продукції силами фахівців підприємства, аналіз продукції, що виробляється конкурентами, та розробку стратегії реалізації виробленої продукції у певному сегменті ринку.

П'ятий етап таблиці пропонує вивчити смакові переваги споживачів шляхом

проведення опитувань, збору анкетних даних для регулювання обсягів продукції, виявлення смакових потреб, підвищення та контролю якості продукції.

Кожен із запропонованих заходів розрахований на певний термін та залучення фахівців різних областей.

Усі модернізаційні процеси мають на увазі додаткове фінансове навантаження та вимагають з боку керівництва виваженого, об'єктивного рішення. При розгляді можливості впровадження цих програм пропонується використовувати цілісну систему інноваційного менеджменту спільно з моделлю функціонування ПрАТ «Оболонь». Це дозволить розрахувати доцільність запровадження запропонованих процесів у систему функціонування підприємства, дати оцінку поточному стану, зробити прогноз та розподілити ступінь відповідальності за реалізації програм. Беручи до уваги запропонований матеріал, можна стверджувати, що цілісна система інноваційного менеджменту має низку специфічних характеристик. Вся специфіка впливає процес у тому чи іншою мірою залежно від переслідуваних цілей.

Практичне втілення можливостей оптимізації товарного асортименту, що надаються діючому виробництву через розвиток науки і техніки, вирішальною мірою залежить від наявності необхідного для реалізації відповідних інвестиційних проектів фінансового забезпечення. Фінансові аспекти вдосконалення товарного асортименту ПрАТ «Оболонь» насамперед пов'язані із забезпеченням стійкого фінансового становища, яке є похідною від стану двох основних чинників:

генерації фінансових потоків, що пов'язані з виробничо-господарською діяльністю підприємства;

економічної ефективності реалізації інвестиційних проектів модернізації або оновлення товарного асортименту.

Необхідною умовою максимізації фінансового потоку операційної діяльності ПрАТ «Оболонь» є одночасна наявність в асортименті продукції підприємства таких товарних груп:

основної (товари, що приносять основні прибутки підприємству та перебувають в стадії зростання);

підтримуючої (стабілізують виручку від продажу на стадії зрілості);

стратегічної (покликані забезпечувати майбутні прибутки підприємства);

тактичної (мають стимулювати продаж основних товарних груп та знаходяться, як правило, у стадії зростання і зрілості).

Проте можливості підвищення генерації фінансових потоків на основі вдосконалення товарного асортименту суттєво обмежуються необхідністю здійснення масштабних інвестицій у розвиток виробничо-технологічної бази підприємства. Розміри необхідних інвестицій можуть часто не тільки скорочувати обсяги прибутків від здійснення інноваційної діяльності, але й загалом запобігати прийняттю рішень щодо впровадження інновацій для забезпечення більш досконалого задоволення існуючих споживчих вимог.

Наявність складного комплексу різноманітних факторів, які надають суттєвого довгострокового впливу на прийняття і реалізацію управлінських рішень щодо вдосконалення товарного асортименту ПрАТ «Оболонь», вимагає формування стратегічного підходу до вирішення цього завдання. Використання такого підходу обумовлює необхідність розробки спеціальної продуктово-інноваційної політики як складової товарної стратегії ПрАТ «Оболонь».

Процес формування продуктово-інноваційної політики ПрАТ «Оболонь» дозволить охопити весь комплекс факторів, що надають вплив на процес удосконалення товарного асортименту підприємства.

Найбільш важливими етапами цього процесу, які потребують подальшого ретельного вивчення і деталізації, є такі:

визначення пріоритетів удосконалення (оптимізації) товарного асортименту підприємства;

визначення пріоритетів науково-технічного розвитку підприємства;

визначення потреб підприємства у інвестиційних ресурсах;

планування фінансового забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.

Так, після формування асортименту, оптимального з погляду рентабельності активів, природним чином виникає питання про оптимальний перерозподіл коштів, отриманих від його продажу. Ці кошти є джерелами внутрішнього фінансування, які

у сполученні із залученими коштами, що є джерелами зовнішнього фінансування, утворюють капітал підприємства.

Таким чином, завданням, що виникає після формування оптимального асортименту і його реалізації, у сфері формування продуктово-інноваційної політики ПрАТ «Оболонь» є насамперед забезпечення раціональної структури коштів підприємства й ефективний їхній розподіл.

Для вирішення задачі ефективного розподілу коштів слід звернутися до теорії життєвого циклу і матриці «динаміка продажів – рентабельність продажів», що не тільки полегшує рішення питання про оптимізацію асортименту, що випускається, але і вказує шляхи розподілу коштів. Проте, для своєчасного відновлення асортиментного набору має сенс також задатися питанням про доцільність введення в асортимент тих або інших нових товарів, що відносяться до групи «товари, що готуються до випуску» [4].

На етапі впровадження товару (товар «вихідний на ринок») ПрАТ «Оболонь» слід піклуватись про підтримку своєї беззбитковості в цілому, усі витрати покриваються прибутком від продажу більш зрілих товарів.

На етапі швидкого росту обсягу продажів (товар, що «закріплюється на ринку») головною фінансовою метою пивзаводу стає неухильне збільшення прибутку за рахунок збільшення обсягу продажів до величини, що відповідає обмеженням підприємства на устаткування, сировину і трудові ресурси.

На етапі зрілості товару, коли зростання обсягу продажів досягає свого максимального значення, підприємству потрібно підтримувати достатню масу прибутку за рахунок скорочення витрат, причому в основному постійних.

На етапі насичення ринку й спаду попиту потрібно ще більш значне скорочення витрат, головним чином змінних. Особливе місце у асортименті займає група товарів «що готуються до випуску».

На етапі розробки нового товару визначаються постійні, перемінні витрати, собівартість, прогнозуються обсяги продажів і відбувається планування прибутковості (рентабельності) кожного нового виробу.

Таким чином, необхідною вихідною умовою щодо визначення пріоритетів

інвестиційної діяльності підприємства слід вважати маркетингове обґрунтування складу стратегічного портфелю підприємства та оптимального набору «збагачуючих технологій», що мають використовуватися для випуску та реалізації продукції в різних стратегічних зонах господарювання. Основними завданнями маркетингового обґрунтування при визначення пріоритетів інвестиційної діяльності підприємства є такі:

1) глибинна сегментація ринкового оточення, визначення складу та ознак стратегічної зони господарювання, сукупність яких буде утворювати стратегічний портфель підприємства;

2) визначення набору інвестиційних проектів, реалізація яких сприятиме збільшенню результатів діяльності підприємства у певних стратегічних зонах господарювання;

3) визначення набору параметрів конкурентоспроможності продукції, яка вироблятиметься для продажу в відповідних стратегічних зон господарювання, та оцінка діапазону прийнятних з точки зору споживача коливань цих параметрів;

4) виявлення можливостей використання та характеру впливу технологічних рішень, що пропонуються за певними інвестиційними проектами, на ефективність виробництва та реалізації продукції в інших стратегічних зонах господарювання; оцінка позитивних і негативних змін параметрів конкурентоспроможності продукції;

5) визначення складу збагачуючих технологій, впровадження яких призведе до збільшенню синергічного ефекту від формування стратегічного портфелю.

Умови сучасної ринкової конкуренції вимагають від ПрАТ «Оболонь» постійного удосконалювання і відновлення виробів, що випускаються. Постійне відновлення продукції є одним із головних резервів забезпечення стабільного положення підприємства на ринку.

У результаті випуску нової продукції, що відрізняються підвищеною якістю, споживачі одержують можливість одержання продукції, якій властиві більш ефективні експлуатаційні характеристики, що призводить до підвищення попиту на вироблену пивзаовдом продукцію і підвищенню його конкурентоспроможності.

Постійне відновлення продукції є досить трудомістким і дорогим процесом. У

процесі організації виробництва нової продукції «BeerMix Гранат» витрати на її розробку й освоєння в початковий період часу незначно наростають оскільки вже налагодженно серійний випуск продукції і їхня успішної реалізації вже відшкодовулося.

Для забезпечення нормальних умов рентабельної роботи потрібно, щоб новий вид продукції «BeerMix Гранат» знаходився у виробництві не менше того періоду, що необхідний для покриття витрат на його освоєння. Тому завданням маркетологів технологів є пошук таких рішень створення нової продукції «BeerMix Гранат», при дотриманні якої забезпечуються мінімальні граничні витрати на її виробництво, покриваються витрати на освоєння в міру налагодження виробництва, задовольняється умова доцільності споживання нової продукції для споживача і досягаються поставлені цілі підприємства. Вирішення зазначених управлінських завдань з запровадження пива «BeerMix Гранат» стає можливим тільки за умови розширення витрат на НДДКР і ретельної маркетингової підтримки задля просування даної продукції, а також загального підвищення інноваційно-інвестиційної активності ПрАТ «Оболонь».

Освоєння нової продукції – це дуже глибинний та складний процес для будь-якого підприємства, тому доцільним є подання таких дій менеджменту підприємства у вигляді послідовності етапів [6, с. 109]:

генерація ідей;

добір ідей;

розробка концепції товару;

розробка маркетингової стратегії товару;

розробка безпосередньо товару;

пробний маркетинг;

введення на ринок (комерційне виробництво).

Для більш повного розуміння проблеми з запровадженням нового виду продукції, ми пропонуємо розширення лінійки напоїв на основі пива «BeerMix Гранат» слід навести так званий аналог указаного процесу у вигляді класичного процесу прийняття рішень:

формування проблеми;

формування цілей;

оцінювання можливих станів зовнішнього середовища;

формування альтернативних варіантів;

оцінювання альтернативних варіантів;

вибір альтернативи;

оцінювання ефективності прийнятого рішення.

Якщо поєднати класичний процес прийняття рішень та етапи розробки нової продукції на ПрАТ «Оболонь», то буде отримано узагальнену схему управління створенням нового продукту як процесу прийняття рішень (рис.3.2).

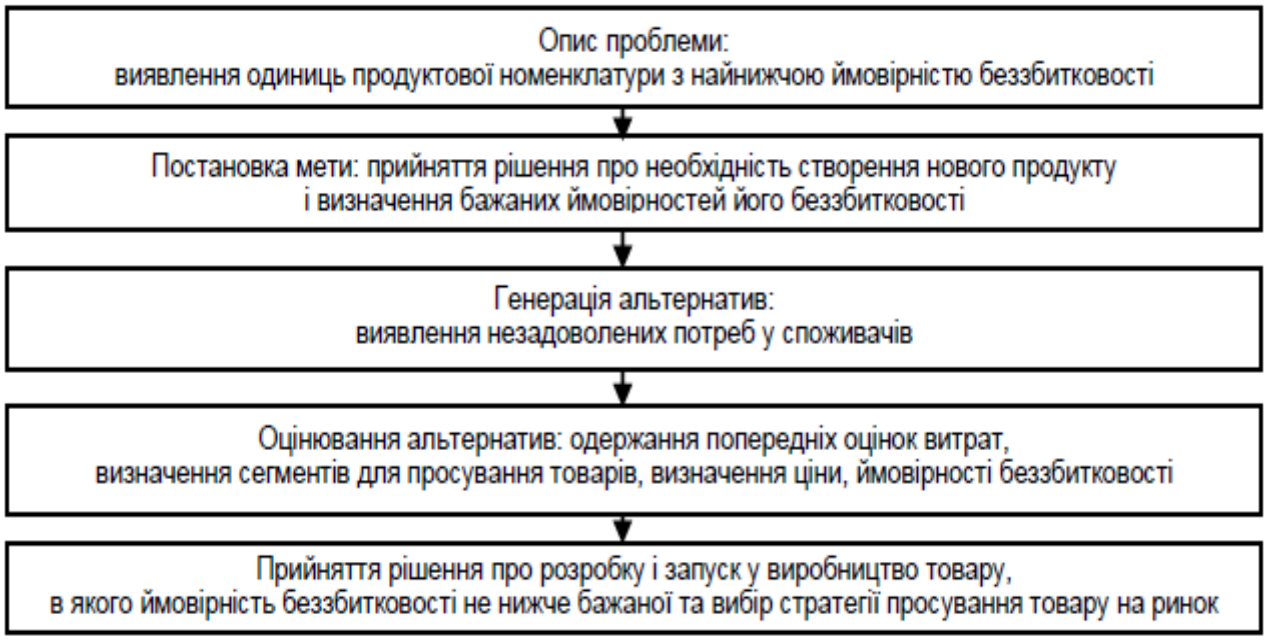


Рис. 3.2. Узагальнена схема прийняття управлінського рішення зі створення нової продукції ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором на основі [56]

Для покращення стану справ на ПрАТ «Оболонь» вважаємо доцільним освоєння виробництва нової продукції, а саме: напою на основі пива «BeerMix Гранат» мітчиків шляхом застосування існуючих ресурсів підприємства за новою запропонованою технологією.

Через кризовий стан підприємства та відсутність інвесторів доцільним є залучення коштів на наведені нововведення через власне фінансування.

Таким чином, планування створення нової продукції має виступати у вигляді окремої системи, що відповідатиме за такі функції, як:

1) забезпечити цільову орієнтацію всіх учасників проекту створення нової продукції;

2) координувати діяльність учасників проекту створення нової продукції (розпорядницька, ініціативна, програмна та бюджетна);

3) враховувати прогнози динаміки зовнішнього середовища для раннього розпізнавання проблем;

4) створювати базу для контролю процесу реалізації проекту створення та освоєння нової продукції;

5) обґрунтовувати управлінські та проектно-конструкторські рішення;

6) інформувати всіх учасників проекту щодо цілей, термінів, прогнозів, альтернатив, ресурсів та умов його реалізації поряд із прийняттям до уваги кожної пропозиції учасників створення нової продукції.

3.2. Обґрунтування введення нової продукції, як елемент ефективного інноваційного менеджменту

Підхід до створення інноваційних продуктів завжди залежить від специфіки діяльності підприємства. Проте послідовність етапів інноваційного процесу для кожної компанії майже скрізь однакова.

В даний час виділяють 8 етапів розробки та реалізації нових товарів [46]:

1) розробка стратегії щодо нового продукту;

2) генерація ідеї нового продукту;

3) первинний добір ідей;

4) розробка концепції та її перевірка;

5) бізнес-аналіз;

6) розробка безпосередньо продукту;

7) тестування товару над ринком;

8) комерціалізація.

Ознайомившись із прикладами даних етапів, можна сказати, що початком інноваційного процесу є пошук інноваційної ідеї, її формалізація та техніко-економічне обґрунтування.

На цьому етапі проводиться вибір мети інновації, визначається постановка задачі, виконуваної інновацією, пошук альтернативних рішень та відбір з них найбільш перспективних, реалістичних, адекватних ринковим вимогам, опис чи моделювання інновації, оцінка інноваційного потенціалу та комерційної реалізованості інновації.

Основними чинниками, які впливають прийняття рішення, є собівартість, терміни розробки та реалізації, ринкові можливості, конкурентоспроможність.

Після обґрунтування нового продукту проводяться маркетингові дослідження пропонованої інновації, під час яких вивчається попит новий товар, визначається обсяг випуску продукту, визначаються споживчі властивості та товар

Прийнята інноваційна ідея формується у вигляді інноваційного проекту. Раціональне управління інноваційним процесом можливе лише в тому випадку, якщо менеджмент підприємства чітко подає його логічну структуру.

Кожен, на перший погляд незначний фактор, може відіграти найважливішу роль у реалізації інвестиційного проекту. Найважливішим етапом інноваційного процесу на ПрАТ «Оболонь» є розробка технологічного процесу. Ми пропонуємо доповнити лінійку слабоалкогольних напоїв типу «BeerMix», ще одним з гранатовим соком.

У значної частини населення більшості країн виявляється все більший інтерес до вживання напоїв зі зниженою концентрацією спирту та цукру.

В Україні більше 80% безалкогольних і алкогольних напоїв випускається на основі синтетичних інгредієнтів: барвників, ароматизаторів, консервантів, які негативно впливають на організм людини.

Асортимент спеціального пива та «пивних міксів» представлений дуже вузько. Зовсім відсутнє пиво з натуральними фруктовими й овочевими соками. Тенденції здорового способу життя ведуть до зменшення вживання міцних алкогольних напоїв, тому світові виробники активно почали виготовляти напої з пониженим вмістом

цукру і спирту. Це стосується і пивного ринку, де значну частку займає пиво з вмістом алкоголю 2…4%.

Основною сировиною для виробництва бірміксів є пиво (наприклад, світле), вода, цукор-пісок, колер, сік (наприклад, вишневий) та лимонна кислота. Пиво становить 50% від складу бірміксів, тому основні компоненти пива суттєво впливають на смак, колір, вміст алкоголю та фізико-хімічну стійкість напою. Відповідно, компоненти в рецептурі повинні регулюватися враховуючи показники пива.

Пиво містить леткі продукти (метаболіти) спиртового зброджування та незброджені екстрактивні речовини, які складаються із цукрів, білків, амінокислот і інших органічних речовин, мінеральних солей і невеликої кількості вітамінів.

Сировиною для приготування пива є: сухий ячмінний солод, що має відповідати ДСТУ 4282:2004 [5], і несолоджені матеріали (ячмінне борошно, знежирене кукурудзяне борошно і рисова січка), що додаються при виробництві деяких сортів пива, а також хміль і вода. Застосовують також цукор, глюкозу та інші продукти, що містять цукор. Вода, яка використовується для виробництва безалкогольних напоїв, повинна бути якісною питною водою та відповідати ДСТУ 7525:2014 [6].

Вода має бути безпечною в епідемічному та радіаційному відношенні, безпечна за хімічним складом та мати якості питної води: бути прозорою, без кольору, без запаху та присмаку. Для виробництва пива та бірміксів дуже важливий сольовий склад води, оскільки від нього значно залежить смак пива та берміксу. Вміст солей у воді можна скорегувати відповідною її обробкою.

Ще одним інгредієнтом «BeerMix Гранат» пропонуємо ввести гранатовий сік. Гранатовий сік має рубіновий колір, смак соку освіжаючий, з тонким ароматом стиглої вишні. Освітлений гранатовий сік містить 10…18% цукру, 1,7% органічних кислот, а також калій, натрій, кальцій, магній, залізо, каротин, цитрин, нікотинову кислоту та невелику кількість вітаміну С.

Гранатовий сік покращує обмінні процеси, зміцнює організм людини, покращує апетит, має протизапальну дію, нормалізує тиск. Гранат також багатий на калій, фосфор, залізо.

Технологічна схема виробництва «BeerMix» з гранатовим соком ураховує необхідність комплексного і раціонального використання сировини, забезпечення випуску продукції високої якості, безперервність технологічного процесу, механізацію та автоматизацію виробництва, а також екологічність і безпеку виробничого процесу для персоналу.

Технологічна схема виробництва «BeerMix» з гранатовим соком включає такі технологічні операції (стадії виробництва):

1. Приймання сировини – це визначення якості і кількості сировини, що надходить у цех. Сировина (пиво світле, гранатовий сік, цукор-пісок, лимонна кислота харчова, барвник тощо) і матеріали (скляні пляшки, алюмінієві банки, закупорювальні матеріали) мають відповідати вимогам чинної нормативної документації та державним стандартам. Імпортні барвники, ароматизатори, харчові добавки, повинні бути дозволені до застосування для харчових цілей відповідними органами.

2. Акумулювання сировини – це збереження якості сировини до переробки..

4. Пом’якшення води – зменшення її жорсткості. Як правило, питна вода, що надходить на виробництво, потребує додаткової підготовки і, насамперед, зменшення жорсткості. Воду пом’якшують в іоно-обмінному фільтрі і зберігають у збірнику для пом’якшеної води. Під час пом’якшення води відбувається видалення солей, в основному, кальцію і магнію.

5. Фільтрування води – відокремлення механічних домішок. Наявність у воді механічних забруднень зумовлює необхідність використання фільтра механічного очищення. На підприємствах застосовують фільтрування води через керамічні фільтруючі патрони.

6. Знезараження води – санітарно-технічні процеси ліквідації у воді мікроорганізмів (бактерій, вірусів), які перешкоджають її використанню для промислових цілей.

7. Приготування цукрового сиропу – сироп одержують шляхом розчинення цукру у воді та кип’ятіння водного розчину цукру.

8. Фільтрування цукрового сиропу – сироп у гарячому стані подають на

фільтрацію, для чого використовують фільтри безперервної дії різних конструкцій. Для видалення механічних домішок використовують сітчастий фільтр. Фільтрат використовують при наступному варінні сиропу.

9. Охолодження цукрового сиропу – здійснюють, щоб уникнути забруднення сиропу мікроорганізмами у процесі подальшого купажування.

10. Приготування колеру – колер є продуктом термічної обробки цукрози. Його використовують для підфарбовування слабоалкогольних напоїв.

11. Приготування купажу з одночасною карбонізацією – готовий сироп, колер, розчин лимонної кислоти та газовану воду змішують з гранатовим соком та світлим пивом, щоб утворити готовий напій.

12. Флеш-пастеризація бірміксу – нагрівання напою до +68…70ºС в проточному пастеризаторі протягом 90 с із подальшим охолодженням. Внаслідок пастеризації більшість вегетативних форм мікроорганізмів гине, а ті, що залишилися, слабшають і тривалий час не можуть розвиватися.

13. Розливання бірміксу – напій розливають в жерстяні банки, місткістю 0,33 дм3 .

14. Бракераж банок – банкт з напоєм транспортером переміщують в бракеражну установку, де вони перевіряються на наявність дефектів та браку.

17. Пакування банок – запаковують пляшки з бірміксом в ящики з гофрованого картону із використанням полімерних матеріалів та термоплівки. Пакування здійснюється автоматично по 24 пляшки в ящик, після чого готову продукцію відвантажують на склад для зберігання та реалізації. Зберігання продукції – «BeerMix» з гранатовим соком, розлитий у банку, зберігають в затемненому місці за температури +10…12ºС. Гарантійний термін зберігання «BeerMix» з гранатовим соком (без стабілізатора) – 3 місяця з дня розливання.

Розрахуємо необхідну кількість сировини та проміжних продуктів для виробництва «BeerMix» з гранатовим соком.

Таблиця 3.2

Розрахунок статті калькуляції «Сировина та основні матеріали» на 1 дал

«BeerMix Гранат»

№ п/п	Сировина	Одиинці виміру	Норма витрат на 1 дал.	Вартість одиниці, грн.	Витрати на 1 дал. грн.
1	Пиво	дал	0,5	90	45
2	Цукор	кг	0,5	29,7	14,85
3	Сік	дал	0,48	200	96
4	Лимонна кислота	кг	0,008	123,5	0,988
5	Колер	кг	0,005	205	1,025
6	Вода	$м^3$	0,63	15,4	9,702
7	Вуглекислота	т	0,2	10	2
Всього		-	-	-	169,565

Джерело: складено автором на основі даних пивзаводу

Далі визначимо величину витрат на допоміжні витрати, табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок статті калькуляції «Допоміжні матеріали»

№ п/п	Сировина	Одиинці виміру	Норма витрат на 1 дал.	Вартість одиниці, грн.	Витрати на 1 дал. грн.
1	Вода	м3	0,8	2,12	1,696
2	Декстрин	кг	0,05	6,72	0,336
3	Діатоміт	кг	0,025	1,52	0,038
4	Банки	шт	200	0,1	20
5	Фільтр-картон	кг	0,04	9,08	0,3632
6	Стрейчплівка	кг	0,21	4,2	0,882
Всього		-	-	-	23,31-

Джерело: складено автором на основі даних пивзаводу

Наступний елемент витрат це паливо та енергія на технологічні цілі

Таблиця 3.3

Розрахунок статті калькуляції «Паливо та енергія на технологічні цілі»

№ п/п	Показник	Одиниці виміру	Норма витрат енергоресурсів на 1 дал.	Ціна за одиницю, грн.	Вартість енергоресурсів на 1 дал., грн.
1	Пара	кг	6,64	4	26,56
2	Електроенергія	кВт	0,25	1,8	0,45
3	Стиснене повітря	м3	1,06	8	8,48
4	Холод	Гкал	0,045	360	16,2
	Всього		-	-	51,69

Джерело: складено автором на основі даних пивзаводу

Далі слід розрахувати статтю калькуляції «Основна заробітна плата та додаткова заробітня плата та витрати на соціальні заходи», за основу беремо дані

підприємства, витрати на оплату праці на 1 дал продукції 15,2 грн, відповідно витрати на соціальні відрахування 15,2*0,22=3,34 грн на 1 дал.

Витрати на утримання та експлуатацію обладнання розраховуються відповідно до звітних даних підприємства і складають 10,2 грн на 1 дал.

Решта статей та загальні витрати розраховуються у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на одиницю продукції (1 дал)

№ п/п	Статті	Витрати на 1 дал., грн..
1	Сировина та матеріали	169,565
2	Допоміжні матеріали	23,31
3	Паливо та енергія на технологічні цілі	51,69
4	Зворотні відходи (вираховуються)	0
5	Основна та додаткова заробітна плата	15,2
6	Відрахування на соціальне страхування	3,34
7	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	10,2
8	Загальновиробничі витрати	5,7
Виробнича собівартість		279,005
9	Адміністративні витрати (5% від виробничої собівартості)	13,95
10	Витрати на збут (3% від виробничої собівартості)	8,370
Повна собівартість		301,32
Рентабельність, %		10
Прибуток		30,13
Ціна підприємства		331,46

Джерело: складено автором на основі даних пивзаводу

Пропонуємо обсяги реалізації напою лінійки «BeerMix Гранат» запланувати в обсязі 25 тис. дал. Визначимо основні техніко-економічні показники проекту.

Додаткові витрати на запланований обсяг складуть

25*301,32=7533 тис.грн.

Додатковий обсяг реалізації складе

25*331,46=8286,5 тис.грн.

Відповідно додаткова величина загального прибутку

8286,5-7533=753 тис.грн.

А приріст чистого прибутку 753*0,82=617 тис.грн.

Розглянемо вплив показників на економічну діяльність підприємства, табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вплив заходу на основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» тис.грн.

Показники	Значення		Відхилення	
	2021 р	план	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	5986592	5994879	8286,5	0,14
Собівартість реалізованої продукції	4877463	4884996	7533	0,15
Валовий прибуток	1109129	1109882	753	0,07
Фінансовий результат від операційної діяльності	5007	5760	753	13,07
Чистий прибуток (збиток)	-130821	-130204	617	-
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	81,5	81,5	-	-

Джерело: складено автором

У ході реалізації проекту очевидно, що знизиться збитковість на 617 тис.грн, і підприємство збільшить свої обсяги реалізації на 8286,5 тис.грн., очевидно, що потрібно неодноразово проводити розрахунки техніко-економічного обґрунтування: після проведення оцінки закупівлі необхідного обладнання та витрат на науково-дослідну діяльність

Далі за описом остаточного варіанта техніко-економічного обґрунтування, на підставі якого приймається рішення про запуск нового продукту, слід дати опис виконання плану впровадження, який включає: розробку, технічного завдання на проектування нового продукту, на проектування нового продукту. Паралельно з цим слід провести роботу з формування плану продажу та скласти план просування, який включає рекламні заходи.

Висновки до розділу 3

Практична реалізація результатів інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь», що здійснюється на ринковому етапі, включає основні стадії життєвого циклу продукту: використання ринку, розширення ринку, зрілість товару і спад.

Нововведення після входу на ринок може зазнавати великих змін, підлаштовуючись під запити споживача, оскільки у міру поширення (дифузії) продукту серед кінцевих користувачів, менеджмент компанії та розробники повинні починати збирати та аналізувати досвід споживання продукції, його сильні та слабкі сторони. Якщо продукція має очевидні недоліки, на які споживачі вказують, це має

бути найціннішою для розробників інформацією, що дозволяє виправити помилки та вивести на ринок більше досконалий продукт.

Також, розробникам у процесі отримання інформації про досвід використання інноваційного пристрою слід працювати над моментами, зазначеними споживачами як «позитивні», і постаратися покращити та доопрацювати їх повторно, це дозволить продукту найкращою закріпитися над ринком і знайти свою аудиторію.

На нашу думку запровадження продуктової інновації дасть змогу підприємству закріпити свою нішу серед виробників соковмісних слабоалкогольних напоїв та в перспективі наростити прибутковість даного напряму діяльності. В даному розділі також було проведено обґрунтування запровадження запропонованого напою з підкріпленням за допомогою управлінського рішення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Менеджмент інновацій на підприємствах харчової промисловості повинне являти собою цілеспрямований процес, мета і завдання якого мають узгоджуватися із загальною стратегією організації. Саме тому інноваційні менеджери повинні активно залучатися до розробки стратегічних планів розвитку підприємства, використовуючи ефективний набір інструментів для обгрунтування очікуваних ефектів від впровадження інновацій та необхідних ресурсів для їх здійснення.

У свою чергу, плани стратегічного розвитку суб'єкта господарювання повинні містити чіткий перелік проблем, вирішення яких потребуватиме технологічних, маркетингових, організаційних, управлінських або інших інновацій. З огляду на існування альтернатив, інноваційному менеджеру підприємства харчової промисловості передусім необхідно визначити" ся з концептуальною платформою здійснення інноваційної діяльності.

При цьому потрібно враховувати, що методологія управління інноваціями пройшла декілька етапів свого розвитку.

Актуальним методологічним принципом менеджменту інновацій залишається використання портфельних матриць відбору інноваційних проектів, побудованих на основі критеріїв конкурентоспроможності та життєвого циклу продукту.

Специфіка періоду реформування економіки України обумовлює необхідність особливого підходу до менеджменту інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості. Основою їх стійкого розвитку має стати вибір і застосування відповідних інноваційних стратегій. При умові вірного їх використання та відповідній концентрації ресурсів будь-яка сфера народного господарства може бути розвинена до конкурентноздатного рівня. Інноваційна стратегія розвитку вимагає зосередження, в першу чергу, на нововведеннях організаційно-управлінського типу, що стосуються розв‘язання багатьох важливих проблем розвитку машинобудівних підприємств.

На ринку алкогольних напоїв пиво користується найбільшим попитом через ефективні маркетингові стратегії його виробників, передусім щодо комплексу

маркетингу. Основою цих стратегій є пропозиція на ринку нових цікавих продуктів з незвичайними смаками, фінансова стійкість підприємств і їх активна політика у сфері брендингу, пропозиція на ринку пива у різному упакуванні та різної місткості, активні заходи виробників у сфері традиційних та Інтернет-комунікацій, адаптованих до особливостей різних сегментів ринку.

Конкурентне середовище на ринку пива є доволі гостре. В Україні сьогодні налічується близько 160 пивоварень, 20 з яких є великими та середніми підприємствами. Проте рівень використання виробничих потужностей пивоварень України становить лише 45 %.

Основними виробниками$лідерами на ринку пива України є компанії АВ InBev Efes Україна, ПрАТ "Карлсберг Україна", ТОВ ТВК "Перша Приватна Броварня" і ПрАТ "Оболонь".

Нині «Оболонь» є єдиною українською корпорацією, що входить до сорока найбільших пивоварних концернів світу (за рейтингом німецького журналу Focus). Станом на 2021 рік, «Оболонь» є другою на ринку виробництва пива в Україні з часткою ринку 32,2%.

Корпорація «ОБОЛОНЬ» об'єднує 10 підприємств по всій Україні, загалом у корпорації працює майже 4 тисячі людей.

Упродовж 2019-2021 рр. можна спостерігати здебільшого позитивну динаміку зростання показників господарської діяльності, зокрема чистого доходу від реалізації продукції, який в 2020 році збільшився на 7,6 % порівняно з 2019 р., але в 2021 році підприємство скоротило своє виробництво та отримало збиток.

Відповідно до наведених розрахунків, можна зробити висновок про спрямування діяльності ПрАТ «Оболонь» на такі аспекти:

-збереження курсу стабільності показників фінансового стану;

- постійне та поступове підвищення значень прибутку і рентабельності;

-збільшення обсягів реалізації

Установлено, що темпи падіння обсягів виробництва пива та слабоалкогольних напоїв перевищують темпи падіння внутрішнього споживання, що свідчить про втрачання зовнішніх можливостей. Для стабілізації ситуації в пивній галузі

підприємствам необхідно активізуватися в напрямі вдосконалення технологій виробництва пива та слабоалкогольних напоїв, забезпечувати виведення на ринок продукції з покращеними споживними властивостями з метою освоєння нових ніш ринку, вихід на перспективні європейські ринки. Під час прийняття інноваційних рішень важливим є проведення конкурентного аналізу з метою виявлення основних учасників ринку, конкурентоспроможності їхньої продукції та визначення особливостей існуючої на ринку продукції.

Аналізуючи пропозицію на ринку слабоалкогольних напоїв, ми встановили використання штучних ароматизаторів, консервантів, синтетичних барвників, які значно знижують їхню харчову цінність, тому нами було запропоновано ввести в асортименту лінійку пива бірмікс це одну позицію «BeerMix Гранат», що виготовлено з рослинної сировини натурального походження, що дасть змогу досліджуваному підприємству зменшити збитковість та наростити обсяги реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безгін К. С. Імплементація нелінійної парадигми інноваційного менеджменту [Електронний ресурс] / К. С. Безгін // Економіка України. - 2017. - № 9. - С. 59-71.

2. Бердніков С.В. Інноваційний менеджмент в Україні як складова частина загальної системи управління підприємством Випуск # 7 / 2016 ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО С. 195-201

3. Бірюк М. О. Інноваційний менеджмент, його розвиток та вплив на економіку України [Електронний ресурс] / М. О. Бірюк // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. - 2015. - № 28. - С. 80-85.

4. Богуш Л. А. Інноваційна діяльність – складова менеджменту та економічного розвитку підприємств [Електронний ресурс] / Л. А. Богуш // Причорноморські економічні студії. - 2020. - Вип. 54. - С. 80-84

5. Бойко В. В. Організаційно-економічні засади інноваційного менеджменту розвитку АПК України / В. В. Бойко, Л. Б. Гнатишин // Інтелект XXI. - 2020. - № 3. - С. 121-125

6. Вітренко Н.С. Проблеми та перспективи розвитку ринку пива України. International Scientific Journal “Internauka”. URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15157517113750.pdf

7. Вовчак І.С. Інформаційні системи та комп’ютерні технології в менеджменті: Навч. посібник. – Тернопіль: Карт-бланш, 2017. – 354с.

8. Волощук Ю. О. Удосконалення організаційно-економічного механізму менеджменту інноваційного розвитку агропромислових підприємств [Електронний ресурс] / Ю. О. Волощук, В. Р. Волощук, О. В. Савчук, У. В. Федорук // Інноваційна економіка. - 2021. - № 7-8. - С. 89-95. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2021_7-8_13

9. Гарбар Ж. В. Інноваційний менеджмент як базис інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Ж. В. Гарбар, К. С. Майбородюк // Агросвіт. - 2021. - № 9-10. - С. 11-17.

10. Гоменюк М. О. Менеджмент інноваційної діяльності в напрямі розвитку сільського господарства на регіональному рівні [Електронний ресурс] / М. О. Гоменюк // Бізнес-навігатор. - 2018. - Вип. 4. - С. 29-33.

11. Гончар О. І. Бренд-менеджмент підприємства як фактор успішності інноваційної діяльності / О. І. Гончар, Троциковський Тадеуш // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 4(2). - С. 18-21

12. Горбовий А. Ю., Ліпич Л. Г., Степанюк О. М., Погорєловська І. Д., Буняк Н.М., Хілуха О.А. І-57 Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Видання 2-е виправлене і доповнене. – Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. - 223 с.

13. Грабовська І. В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності / І. В. Грабовська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 3. - С. 42-47.

14. Гур'єва О.А. Економічна модель підвищення ефективності підприємств за допомогою технічного переозброєння виробництва: Вісник Хмельницького державного університету. 2013. 27 с.

15. Державна служба статистики України / Електронний режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua

16. Долинець Я., Самко М., Даценко Н. Роль іноваційного менеджменту в економіці Міжнародна науково-практична конференція «Виклики соціально-орієнтованої економіки в євроінтеграційних умовах» С.123-128

17. Домарадзька Г.С., Чмелик М.В. Проблеми і напрями удосконалення інноваційного менеджменту на макрорівні - Режим доступу: https://vlp.com.ua/files/76_1.pdf

18. Дослідження ринку пива в Україні. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-piva-v-ukraine-2022-god

19. Драчук Ю.З., Єременко О.М. Ефективність виробничого інноваційного менеджменту на вугільній шахті Механізми управління розвитком соціально-економічних систем:моногр./за заг.ред. О.В.Мартякової. – Донецьк: ДВНЗ

«ДонНТУ», 2010 –с.540-547.

20. Drucker P. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. Boston, MA: Butterworth Heinemann.

21. Дударєв І. М., Панасюк С.Г. Технологічні розрахунки переробних та харчових виробництв : навчальний посібник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 432 с.

22. Дячков Д. В. Менеджмент інноваційних проектів з ресурсозбереження підприємств агропродовольчої сфери на основі діджиталізації / Д. В. Дячков, Є. І. Овчаренко, В. Ю. Ільїн, С. С. Сергієнко // Український журнал прикладної економіки. - 2020. - Т. 5, № 4. - С. 403-412. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_4_50

23. Економіка виробничого підприємництва: Навч. посіб. / І.О. Будіщева, Г.С. Домарадзька, Й.М. Петрович та ін. / За заг. ред. Й.М. Петровича. – К.: Знання, 2012. – 400 с.

24. Єпіфанова І. Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. Економіка та суспільство. 2018. №14. С. 354–360.

25. Журавель О. В. Наукові основи методології дослідження економічних явищ і процесів інноваційного менеджменту [Електронний ресурс] / О. В. Журавель, Н. С. Мамонтенко // Бізнес Інформ. - 2020. - № 2. - С. 486-491.

26. Заварзіна Т.В., Жук Т.В. Дослідження тенденцій обсягу фінансування інноваційного розвитку України / Т.В. Заварзіна // Сталий розвиток. – 2012 р. – № 6 (16). – с. 336-339

27. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів». / Електронний режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1 /ed_2011_02_03/ Z970771.html.

28. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника чи визнання його банкрутом» / Електронний режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/5653-13#Text

29. Закон України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров’я та благополуччя тварин». Електронний режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/

show/2042-19.

30. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів»: / Електронний режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80.

31. Закон України «Про продовольчу безпеку України» / Електронний режим: http://w1.c1. rada.gov.ua/pls/pt/reports.leftcol?ptid=9609.

32. Закон України «Про систему оподаткування» / Електронний режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/5343-13#Text

33. Закон України «Про інноваційну діяльність» / Електронний режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18.

34. Змінюйся, щоб вижити: що таке інноваційний менеджмент - Режим доступу: https://mind.ua/openmind/20188459-zminyujsya-shchob-vizhiti-shcho-take-innovacijnij-menedzhment

35. Зось–Кіор М. В. Кластерізація за рівнем фінансового менеджменту інноваційно орієнтованих агропідприємств в умовах активізації логістичної та зовнішньоекономічної діяльності, діджиталізації та управління змінами [Електронний ресурс] / М. В. Зось–Кіор, І. А. Гнатенко, Н. А. Телічко, Р. С. Корнєв // Формування ринкових відносин в Україні. - 2022. - № 6. - С. 137-146.

36. Дослідження українського ринку пива: тенденції і прогноз. URL: https://koloro.ua/blog/issledovaniya/ issledovanie-ukrainskogo-rynka-piva.html

37. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД Університетська книга. 2010. 334 с

38. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальним посібник. – С.: ВТД «Університетська книга», 2013. – 278 с.

39. Інноваційний менеджмент ОВ Борисова - 2012 URL: - repo.btu.kharkov.ua

40. Кара Н. І. Особливості інноваційного менеджменту в діяльності міжнародних компаній [Електронний ресурс] / Н. І. Кара, Л. В. Зинич // Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. - 2021. - Vol. 3, numb. 2. - С. 40-46. - Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2021_3_2_7

41. Кібік О. М. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу [Електронний ресурс] / О. М. Кібік, В. О. Котлубай, О. Корнілова // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. - 2022. - Вип. 3. - С. 26-36. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2022_3_5

42. Кобець А. С. Інституційні засади інноваційного менеджменту збалансованого природного агровиробництва [Електронний ресурс] / А. С. Кобець, Л. І. Катан, Ю. І. Грицан // Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. - 2015. - № 1. - С. 153-156.

43. Ковальчук В. Г. Розвиток інноваційного менеджменту в системі управління організацією / В. Г. Ковальчук, М. І. Хижняк // Актуальні проблеми державного управління. - 2019. - № 1. - С. 41-47.

44. Крикуненко Д.О. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського: вебсайт. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mimi/2011_4_1/1_5.pdf

45. Лігоненко Л. О. Стандартизація інноваційного менеджменту: закордонний досвід та українські перспективи [Електронний ресурс] / Л. О. Лігоненко // Економічний форум. - 2018. - № 3. - С. 16-21

46. Ложачевська О. М. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності / О. М. Ложачевська, В. Є. Сафонова, І. А. Гнатенко, Т. А. Навроцька // Агросвіт. - 2021. - № 15. - С. 14-19.

47. Луциків І., Економічна суть інноваційної. Запорізька державна інженерна академія: вебсайт. URL:http://www.zgia.zp.ua

48. Любецька М.О. Планування як функція інноваційного менеджменту http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/816/331.pdf?sequence=1

49. Магдич І.П. Сучасний стан та основні тенденції інвестиційної діяльності підприємств пивоварної галузі України. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 5. Т. 1. С. 83–91.

50. Маліновська О. Я. Інноваційний менеджмент як вимога сучасності

[Електронний ресурс] / О. Я. Маліновська, Д. О. Корень // Молодий вчений. - 2019. - № 11(2). - С. 538-541. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_11(2)__52

51. Микитяк П. П. Брич, В. Я., Шкільнѐк М. М., Микитяк, Ю. І. Інноваційний менеджмент: підручник. Тернопіль: Економічна думка: ТНЕУ, 2019. 518 с.

52. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 533–540.

53. Наука та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. – К.: Держкомстат, 2020. – 340 с.

54. Одарченко Д.М. Маркетингове забезпечення вдосконалення технології виробництва пива та слабоалкогольних напоїв Том 32 (71) № 6 2021 С. 178-185

55. Осаволюк І. В. Проблеми розвитку інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / І. В. Осаволюк, О. М. Лозовський // Молодий вчений. - 2017. - № 1. - С. 673-676.

56. Основи інформаційних систем: Навч. посібник / Ситник В.Ф., Писаревська Т.А., Єрьоміна Н.В., Краєва О.С.; За ред. Ситника В.Ф. – К.:КНЕУ, 2001. – 420 с.

57. Осовська Г. В. Формування інноваційного менеджменту підприємства на основі синергетичної взаємодії технологічних інновацій з ресурсною, організаційно-управлінською та маркетинговою складовими бізнесу [Електронний ресурс] / Г. В. Осовська, А. О. Фещенко // Агросвіт. - 2015. - № 11. - С. 44-50.

58. Остропольська З. М. Інноваційний менеджмент на етапі модернізації економіки України: проблеми співвідношення державних і ринкових чинників [Електронний ресурс] / З. М. Остропольська // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2018. - № 9. - С. 57-65.

59. Офіційний сайт ПрАТ«Оболонь» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://obolon.ua/ua

60. Пєтухова О.М. Аналіз та перспективи розвитку пивоварної галузі України. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4373

61. Плотнікова М. Ф. Теоретичні та практичні аспекти формування системи

інноваційного менеджменту територіального розвитку [Електронний ресурс] / М. Ф. Плотнікова // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2016. - Т. 21, Вип. 3. - С. 42-47.

62. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; пер. з англ. – К.: Основи, 2008. – 390 с.

63. Родіонов П. Ю. Роль та місце теорії перспектив в інноваційному менеджменті [Електронний ресурс] / П. Ю. Родіонов, О. М. Горбачова, О. В. Родіонова // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2022. - № 2. - С. 81-86. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_2_12

64. Ринок пива України URL: 2021 https://pivnoe-delo.info/2021/10/16/rynok-piva-ukrainy-2021/

65. Сас Л. С. Інноваційний менеджмент у процесі технологічного оновлення виробництва сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Л. С. Сас // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. - 2018. - Вип. 1. - С. 262-265.

66. Сватюк О. Р. Менеджмент інноваційних змін у діяльності підприємства / О. Р. Сватюк, О. І. Белей // Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. - 2019. - Vol. 1, numb. 1. - С. 54-63.

67. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру. URL: https://opendatabot.ua/c/00383053ndatabot.ua/c/00383053

68. Скоморохова С. Ю. Інноваційний менеджмент і чинники його успішної реалізації на підприємствах України [Електронний ресурс] / С. Ю. Скоморохова, С. В. Тума // Проблеми системного підходу в економіці. - 2017. - Вип. 5. - С. 135-140.

69. Соболєва Т.О. Інтеграційна модель розвитку інноваційного менеджменту в організації https://vlp.com.ua/files/105_0.pdf

70. Сучасний стан та перспективи розвитку пивного ринку в Україні. URL:https://www.researchgate.net/publication/339248351_SUCASNIJ_STAN_TA_PERSPEKTIVI_ROZVITKU_PIVNOGO_RINKU_V_UKRAINI

71. Україні ростуть продажі безалкогольного пива URL:https://www.epravda.com.ua/tags/pivo/

72. Уткіна Ю. М Вісільова А. В. Інноваційний менеджмент на підприємствах Вісник економіки транспорту і промисловості № 46, 2014 С. 298-304

73. Хмизова О.В., Сисан О.М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Наукові праці. Економіка. 2016. № 273. С. 83–88.

74. Хомік В.В. Теоретичні дослідження інноваційної активності регіону. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського: вебсайт. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc.pdf

75. Цвіркун Я. Як покращити конкурентні позиції компанії на ринку шляхом формування інноваційної бізнес-моделі. Інвестгазета: вебсайт. URL: https://investgazeta.ua/blogs/yak-pokraschyty-konkurentni-pozytsii-kompanii-na-rynkushliakhom-formuvannia-innovatsiinoi-biznes-modeli

76. Чирва О.Г. Моделювання інноваційного регіонального маркетингу підприємств харчової промисловості. Агросвіт. 2014. № 5. С. 16–23.

77. Швидкий А. Л. Перезавантаження процесу фінансового менеджменту за допомогою інновацій [Електронний ресурс] / А. Л. Швидкий, О. В. Добровольська // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . - 2022. - № 11. - С. 17-20. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_11_5

78. Швіндіна Г.О., Стрига В.Д., Лапін Є.В. Проблеми розроблення стратегії розвитку для операторів крафтової продукції (на прикладі пивоварної галузі України). Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2019. № 3. С. 124–129.

79. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2010. - №2. - С. 132-138.

80. Schumpeter’s View on Innovation and Entrepreneurship April 2013SSRN Electronic Journal

81. Яцишина Л., Ющук Ю. Маркетингові стратегії для малого підприємства на ринку пивоваріння. Маркетинг в Україні. 2018. № 2. С. 55–62.

Додаток А

			КОДИ
		Дата	01.01.2022
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	**за ЄДРПОУ**	05391057
Територія	Київська обл.	**за КАТОТТГ**	8038000000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	**за КОПФГ**	230
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	**за КВЕД**	11.05

Середня кількість працівників: 3157
Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	v

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.
Форма №1-к

Код за ДКУД 1801007

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 686	4 245
первісна вартість	1001	43 969	44 059
накопичена амортизація	1002	(39 283)	(39 814)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 272	63 759
Основні засоби	1010	4 352 291	4 067 871
первісна вартість	1011	12 080 275	12 043 666
знос	1012	(7 727 984)	(7 975 795)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18 542	18 747
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	4 386 805	4 154 636
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 015 849	1 040 911
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	272 112	417 089
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	101 840	52 838
з бюджетом	1135	69 326	72 919
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 233	3 350
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20 095	13 978
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 048	29 122

Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	5 983	11 950
Усього за розділом II	1195	1 502 253	1 638 807
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	5 889 058	5 793 443

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 445 387	2 293 845
Додатковий капітал	1410	1 198	695
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	-7 155	-7 658
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	167 847	188 568
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 673 996	2 542 672
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	410 551	388 485
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	609 731	677 838
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 020 282	1 066 323
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	394 848	868 793
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	661 136	116 751
товари, роботи, послуги	1615	709 905	794 275
розрахунками з бюджетом	1620	102 148	131 216
у тому числі з податку на прибуток	1621	414	258
розрахунками зі страхування	1625	4 980	5 316
розрахунками з оплати праці	1630	80 097	22 719
одержаними авансами	1635	183 041	175 676
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	33 497	36 950
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	23 252	30 876
Усього за розділом III	1695	2 194 780	2 184 448
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0

Баланс		1900	5 889 058	5 793 443

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.

Додаток Б

			КОДИ
		Дата	01.01.2021
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	**за ЄДРПОУ**	05391057

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік
Форма №2-к
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 986 592	5 549 706
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 877 463)	(4 070 109)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	1 109 129	1 479 597
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	128 230	72 812
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(423 695)	(361 150)
Витрати на збут	2150	(790 218)	(728 729)
Інші операційні витрати	2180	(18 439)	(5 311)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 007	457 219
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	174	338 280
Інші доходи	2240	32 680	-238 394
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(188 451)	(246 351)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(1 618)
Інші витрати	2270	(0)	(-15 776)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	324 912
збиток	2295	(150 590)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	19 769	13 702
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	338 614
збиток	2355	(130 821)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-503	-718
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-503	-718
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-503	-718
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-131 324	337 896
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 389 517	2 993 302
Витрати на оплату праці	2505	728 365	705 528
Відрахування на соціальні заходи	2510	154 432	149 141
Амортизація	2515	402 242	399 564
Інші операційні витрати	2520	1 381 481	1 204 645
Разом	2550	6 056 037	5 452 180

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,402400	1,041500
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,402400	1,041500
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.