

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ПРИМАК ІВАН АНДРІЙОВИЧ

УДК 338..4:663.4

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ОБГРУНТУВАННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

076 “ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____Примак І.А.

Керівник роботи
Овдіюк О.М.
к.е.н., доцент

Житомир – 2020

АНОТАЦІЯ

ПРИМАК Іван Андрійович. Обґрунтування та імплементація політики інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2020.

Робота присвячена дослідженню та узагальненню теоретико-методологічних і практичних аспектів обґрунтування та формування політики інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва. У роботі обґрунтовано необхідність запровадження політики інноваційного розвитку підприємств. Досліджено стан інновативності підприємств пивоварної промисловості. Визначено особливості розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства та аргументовано застосування стратегії концентричної диверсифікації на підприємствах галузі пивоваріння.

Ключові слова: інноваційний розвиток, інноваційна політика, стратегія, пивоварне підприємство, диверсифікація.

ANNOTATION

Prymak I.A. – Substantiation and implementation of the policy of innovative development of business entities. – Qualifying work retaining manuscript rights.

Qualification work for the master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and stock exchange activity. – Polissia National University, 2020.

The work is devoted to the study and generalization of theoretical, methodological and practical aspects of substantiation and formation of the policy of innovative development of business entities. The paper substantiates the need to introduce a policy of innovative development of enterprises. The state of innovation of the brewing industry enterprises is investigated. The peculiarities of the development of the strategy of innovative development of the enterprise are determined and the application of the strategy of concentric diversification at the enterprises of the brewing industry is substantiated.

Keywords: innovation development, innovation policy, strategy, brewery, diversification

Зміст

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА	6
Висновки до розділу 1	11
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПИВОВАРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В КОНСТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	12
Висновки до розділу 2	20
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ПИВОВАРІННЯ	21
Висновки до розділу 3	29
ВИСНОВКИ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	32
ДОДАТКИ	37

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна модель сталого розвитку економіки загалом та стабільного і економічно вигідного функціонування підприємства передбачає запровадження політики інноваційного розвитку як на макро-, так і на мікрорівні. Наразі динамічність розвитку ринкових відносин призводить до потреби перегляду класичних підходів щодо функціонування бізнес структур. Саме імплементація політики інноваційного розвитку підприємства стає головною складовою збереження та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва.

Вагомий внесок у дослідження інноваційного розвитку підприємств зробили ряд закордонних та вітчизняних вчених-економістів таких, як: Й. Шумпетер, П.Санто, С.М. Ілляшенко, Т.О. Пожуєва, В.Г. Федоренко, І.В. Вахович, О. Шубравська, А.М. Безус та інші. Основні аспекти імплементації політики та стратегії інноваційного розвитку досліджується багатьма вітчизняними і зарубіжними авторами, зокрема І. Ансоффом, М. Месконом, Ф. Хедоурі, С. Гаркавенко, В.М. Орловою, Л.М. Березіною.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та формування методичних, організаційних, економічних положень і принципів запровадження політики інноваційного розвитку підприємств.

Задля досягнення сформованої мети у роботі було вирішено такі завдання:

- уточнити понятійний апарат проблеми дослідження, зокрема розкриття сутності понять інноваційний розвиток та політика інноваційного розвитку;
- проаналізувати сучасний стан розвитку пивоварних підприємств та визначити проблеми їх функціонування з позицій інновативності;
- обґрунтувати доцільність застосування диверсифікації, як стратегії інноваційного розвитку підприємств галузі пивоваріння.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес формування політики інноваційного розвитку пивоварних підприємств.

Предметом роботи є методологічні, теоретичні та практичні аспекти запровадження стратегії інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою роботи стали діалектичний метод пізнання явищ та процесів, наукової абстракції, основні положення економічної теорії при визначенні сутності понять «інноваційний розвиток», «політика інноваційного розвитку», «стратегія інноваційного розвитку». При обробці статистичних даних використовувалися методи аналітичних групувань, розрахунково-конструктивний, графічний, тощо. В результаті застосування SWOT-аналізу досліджено чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, що стало основою для вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Перелік публікацій автора за темою дослідження: 1. До питання інновативності суб'єктів підприємництва. *Наукові читання-2020*: зб. тез наук.-практ. конф. Житомир. 2020.

2. Дефініція поняття «інноваційна політика підприємства». *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*: зб. матеріалів конференції. Луцьк. 2020.

3. Обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємств пивоварної промисловості. *Механізми управління розвитком територій*: зб. наукових праць. Житомир. 2020.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження в основному спрямовані на удосконалення методики та практики імплементації політики інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва. На основі проведеного дослідження розроблено пропозиції щодо застосування стратегії концентричної диверсифікації на підприємствах галузі пивоваріння.

Структура та обсяг роботи. Робота містить вступ, основну частину, що складається із 3 розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 36 сторінок, містить 4 рисунки та 6 таблиць.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Інноваціям на сьогодні, за сучасного економічного розвитку суспільства, відводиться провідна роль. Адже, на стан та розвиток національної промисловості та забезпечення економічної безпеки держави в умовах глобалізації суттєво впливає циклічність економічного розвитку суспільства. Одним із безлічі варіантів рішень, що може нівелювати негативні наслідки циклічності економічного розвитку, може бути активізація усього суспільства та створення партнерства між державними і приватними суб'єктами підприємництва, наукою і бізнесом, направленою на досягнення єдиного результату.

Суб'єкти підприємництва мають зосередити свою увагу на виробництві та підвищенні конкурентоспроможності товарів і послуг шляхом запровадження інновацій. В свою чергу, держава має відповідати за вибір і реалізацію довгострокової та середньострокової стратегії соціально-економічного та інноваційно-технологічного розвитку; здійснювати стартову підтримку базисних інновацій; створювати сприятливий інноваційно-інвестиційний клімат, тощо. Світовий досвід політики інноваційного розвитку свідчить про необхідність застосування інновацій як невід'ємної складової загальнодержавної політики будь-якої країни. Саме вони лежать в основі економічного зростання та виступають фундаментом забезпечення зростання конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва.

Проте, в Україні як відмічає Краус Н.М економіка інноваційного типу перебуває на передінституційному етапі, адже спостерігається “інституційний вакуум” інноваційної сфери [16]. Автор пропонує на рівні із координаційною, розподільчою, обмежувальною, інформаційною функціями виділення та запровадження функції спонукання або стимулювання запровадження новацій.

Будучи джерелом покращення продуктивності, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності, інновації являють собою запроваджені у

виробництво комерціалізовані нововведення радикального та (або) поліпшуючого характеру. Інноваційна діяльність організацій є вирішальним фактором їх стабільного розвитку. Але, на жаль, в останні роки інноваційна активність як в національній економіці, так і суб'єктів підприємництва залишається на низькому рівні. Інноваційна активність і ефективність інноваційної діяльності вітчизняних виробників низькі, конкурентоспроможність їх продукції недостатня по багатьох позиціях.

Інноваційна активність суб'єктів підприємництва нерозривно пов'язана з їх інноваційним розвитком. Інноваційний розвиток підприємства виступає запорукою підвищення ефективності його діяльності та необхідною умовою забезпечення стійкості й успішності функціонування суб'єкта підприємництва в довгостроковій перспективі.

В економічній літературі зустрічається досить значна кількість варіацій значення інноваційного розвитку підприємства. Так, Іляшенко С.М. при визначенні «Інноваційний розвиток підприємства» акцентує увагу саме на процес господарювання, що має базуватись на постійному пошуку та використанні нових способів та сфер застосування потенціалу підприємств у змінних умовах зовнішнього середовища у межах вибраної місії та пов'язаний із трансформацією існуючих і формуванням нових ринків збуту [12]. Більшість науковців сходяться на думці, що основною метою інноваційного розвитку підприємства є підвищення його конкурентоспроможності, через координацію таких чинників, як наявність визначеної стратегії та управлінський, виробничий і інноваційний потенціал .

Проте, на думку Найдюк В.С. більшість тлумачень поняття «інноваційний розвиток підприємства», що представлені в наукових працях вітчизняних вчених, є різнобічними [23]. У дослідженні автор пропонує «інноваційний розвиток підприємства» представляти як процес закономірного перетворення стану підприємства, який залежний від інноваційного потенціалу самого суб'єкта підприємництва, а також джерелом якого є інновації, що надають

покращені можливості для майбутньої діяльності підприємства на ринку через пошук нових ідей та рішень [23, с. 256].

Не зважаючи на значну зацікавленість щодо інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва, прослідковується значна розбіжність між усвідомленням необхідності інноваційного розвитку та відповідними практичними діями у цьому напрямку. Інноваційний розвиток цілком залежить від бажання, мотивації, готовності і сприйнятливості співробітників та фахівців підприємства, адже саме вони є генераторами ідей та пропозицій. Запровадження інновацій на підприємстві, має позиціонуватись з точки зору ефективності функціонування підприємства в цілому, що вимагає змін управлінського менталітету. Слід також врахувати, що інноваційна культура як в цілому, так і на окремо визначеному підприємстві знаходиться на низькому рівні розвитку. Сьогодні потрібні значні зусилля не тільки для просування нових ідей, але і для їх практичної реалізації.

Так, у [36] автори відмічають низький рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств та його тенденцію до зниження. Низька інновативність підприємницьких структур свідчить про наявність для більшості з них суттєвих перешкод. В першу чергу це розрив між виробничим та фінансовим капіталом. При недостатній фінансовій спроможності механізм ринкового стимулювання інноваційного розвитку не спрацьовує. Запровадження інновацій досі не є надійним засобом покращення конкурентоспроможності [36].

Сприйняття новації може мати форму визнання інновацій, коли виробнича система зацікавлена та підготовлена до їх запровадження, або заперечення інновацій, коли вони суперечать інтересам підприємства, або коли інші підсистеми не готові до їх запровадження. Очевидно, що інноваційний розвиток суб'єкта підприємництва буде залежати від того, наскільки виробнича, технологічна підсистеми підприємства готові сприйняти нововведення та вірно оцінити його. Таким чином, виникає необхідність перегляду інноваційної політики підприємства в сторону вдосконалення організації інноваційної

діяльності та використання переваг інноваційного розвитку, в умовах якого систематичне впровадження нововведень стає головним фактором розвитку.

Зокрема, успішному інноваційного розвитку сприяють такі фактори:

➤ на макрорівні: інноваційна політика держави з чітко сформульованими цілями; розвиток відносин співробітництва між бізнесом, державою і науково-освітнім співтовариством, їх гармонізація; вдосконалення законодавства щодо інноваційної діяльності;

➤ на мікрорівні: використання інноваційного потенціалу та його розвиток; вибудовування пріоритетів в стратегічному і операційному аспектах діяльності підприємства; використання різних форм та методів комерціалізації інновацій; систематичне вивчення та впровадження міжнародного досвіду.

Модель інноваційного розвитку передбачає включення інноваційної системи, яка через інструменти інноваційного розвитку стимулює інноваційну активність підприємства, що сприяє його інноваційного розвитку.



Рис. 1.1. Модель інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва

Політику інноваційного розвитку варто аналізувати (досліджувати) з позиції комплексного процесу, що складається з окремих підсистем. Її

формування та імплементація має базуватись на створенні такої системи, за допомогою якої в найкоротші терміни та з високою ефективністю можливе буде використання у виробництві інтелектуального і науково-технічного потенціалу суб'єкта підприємництва [1]. Частіше в науковій літературі зустрічається термін «інноваційна політика», який характеризує інноваційну діяльність на макрорівні. На мікрорівні застосовується поняття «інноваційна стратегія», що виступає як складова політики інноваційного розвитку.

Під час формування політики інноваційного розвитку підприємств виникає потреба у розгляді декількох напрямів: завоювання певного сегмента ринку із мінімальним прибутком, але із поступовим збільшенням частки на ринку та прибутку; отримання значного прибутку протягом визначеного періоду часу за рахунок новизни в якійсь галузі, але із можливістю зниження собівартості і зростання попиту на продукцію в подальшому. Саму ж інновацію слід розглядати з точки зору можливих специфічних споживчих властивостей, які можуть забезпечити успіх без впровадження технологічних змін у виробництво, або із впровадженням нових технічних рішень, що можуть привести до покращення позиції підприємства на ринку та підвищення його ефективності функціонування [39].

В науковій літературі інноваційну політику розглядають за двома векторами відповідно до змісту: тактичному та стратегічному тлумаченні. Інтерпретація інноваційної політики з тактичної точки зору зосереджена на забезпеченні відповідності якості продукції та сировини чинним стандартам та вимогам; оптимізацію економічної діяльності шляхом запровадження нових технологій, які, у свою чергу, можуть призвести до змін у техніко-технологічному комплексі. Тобто, пов'язують з формуванням та розвитком економічного потенціалу. Стратегічний вектор передбачає формування конкурентного статусу підприємства, перетворенням його слабких сторін на сильні, що може бути запорукою його довгострокової діяльності на ринку [3].

Стратегія інноваційного розвитку виступає як один із елементів системи досягнення цілей та місії підприємства, що відрізняється від інших своєю

новизною або для суб'єкта підприємництва або для галузі, ринку, споживачів. Стратегія інноваційного розвитку позиціонується стратегією бізнес рівня управління [32]. Адже, на думку Шульгіної Л.М., Юхименко В.В стратегія інноваційного розвитку беззаперечно є прийомом для ефективного управління розвитком підприємства та досягає усі його складові [38].

Враховуючи різнобічність дефініцій поняття «стратегія інноваційного розвитку» підприємства можна виокремити його найхарактерніші позиції: система планованих дій суб'єкта підприємництва задля досягнення стратегічних цілей відносно переходу підприємства на новий щабель розвитку, який передбачає можливість якісного зростання позицій на ринку у перспективі.

Імплементація політики інноваційного розвитку може стати запорукою успіху підприємницької діяльності суб'єкта підприємства. В умовах ринкової економіки підприємцю недостатньо мати конкурентоспроможний продукт, потрібно проводити моніторинг інновацій в даній галузі функціонування, планувати їх запровадження, щоб не відстати від конкурентів.

Висновки до розділу 1

Інноваційна діяльність беззаперечно є вирішальним фактором стабільного розвитку підприємницьких структур. Але, на жаль, в останні роки інноваційна активність як в національній економіці, так і суб'єктів підприємництва залишається на низькому рівні. Інноваційний розвиток підприємства є значно залежним від бажання, мотивації, готовності і сприйнятливості співробітників та фахівців підприємства, адже саме вони є генераторами ідей та пропозицій.

Отже, політика інноваційного розвитку підприємства повинна являти собою сукупність принципів, цілей, завдань, механізмів та методів управління, що направлені на досягнення довгострокових стратегічних напрямів інновативного розвитку для підвищення конкурентоспроможності та зростання ефективності виробництва суб'єкта підприємництва. Наслідком такої політики підприємства буде здійснення інноваційної діяльності та можливість покращення ефективності підприємництва.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПІВОВАРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В КОНСТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Формування політики інноваційного розвитку підприємства слід розглядати на основі врахування взаємодії всіх її елементів. При цьому особливістю інноваційної політики є її двоїстий характер: частково вона спрямована на зовнішнє середовище і забезпечує конкурентоспроможність підприємства як відкритої системи, а з другої сторони зосереджена на підтримку внутрішньої рівноваги системи. Отже, при обґрунтуванні політики інноваційного розвитку підприємства слід розглядати два напрями: ефективний розподіл і використання ресурсів, тобто так звана внутрішня політика, де планується використання обмежених ресурсів, здійснюється відмова від небажаних виробництв; адаптація до зовнішнього середовища, де ставиться завдання забезпечити ефективне пристосування до зміни зовнішніх чинників в умовах освоєння інновацій.

На сьогоднішній час промислові підприємства Житомирської області є не досить інновативно активними, так як питома вага підприємств, що займалися інноваціями в 2019 році склала 14,0%. Така тенденція інноваційної активності промислових підприємств спостерігається на протязі 10 років, винятком стали 2012 та 2013 роки питома вага інновативності сягала 16,5% та 17,5% відповідно [22]. Протягом 2011-2019 років питома вага промислових підприємства Житомирської області, що за проваджували інновації коливалась в межах 13,4-15,%. У досліджуваному періоді спостерігається тенденція до зниження кількості впроваджених нових технологічних процесів, в тому числі маловідходних та ресурсозберігаючих з 43 до 21 одиниць (рис. 2.1). Фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств здебільшого здійснюється за рахунок власних коштів.

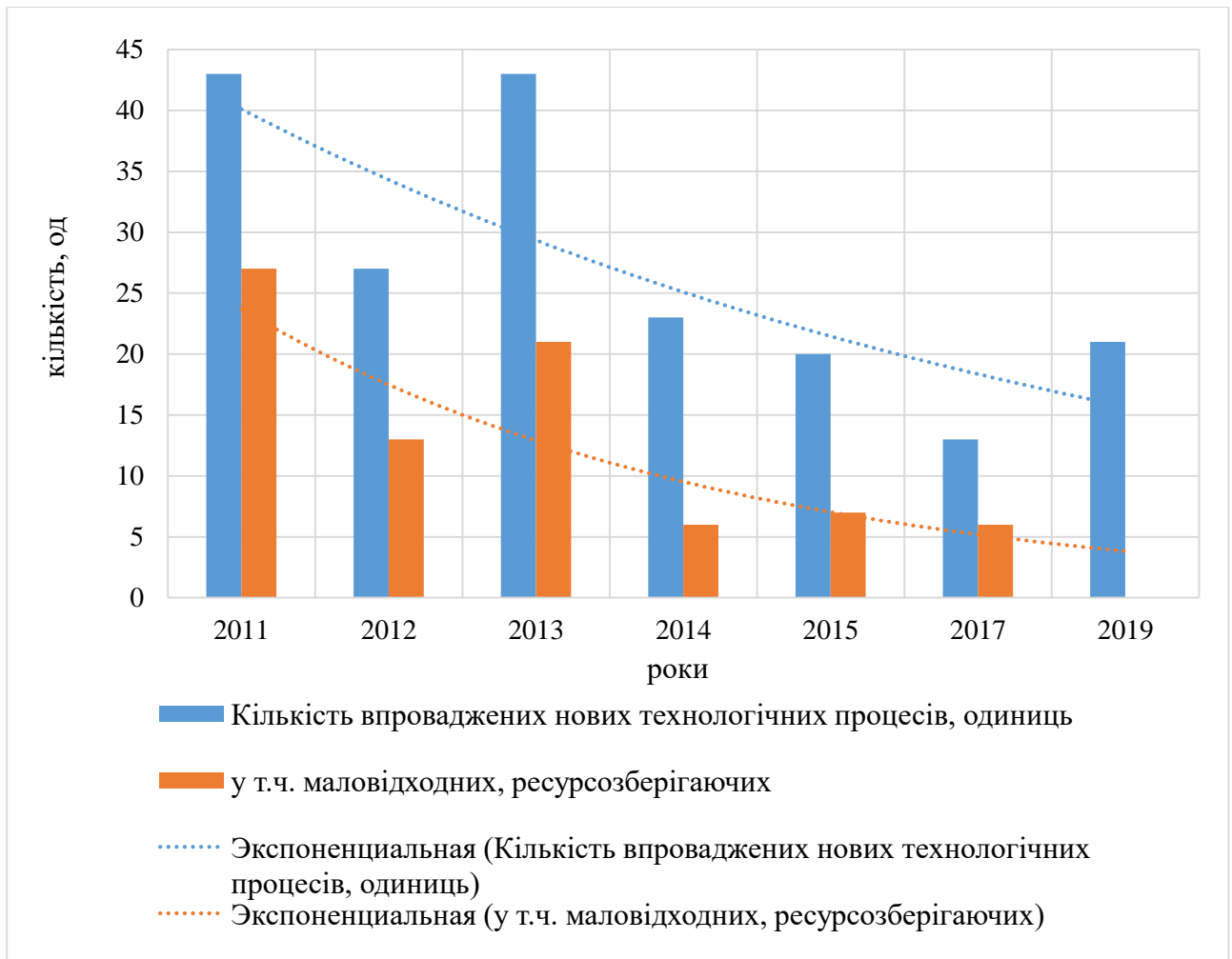


Рис. 2.1. Впровадження інновацій на промислових підприємствах Житомирської області

Джерело: побудовано за даними [22].

Серед промислових підприємств саме підприємства галузі пивоваріння є одним з інвестиційно-привабливих сегментів, ринок пивної продукції перебуває на стадії динамічного розвитку. Вкладання фінансових активів у пивоварну промисловість на теперішній час є досить перспективним, так як пиво користується значним попитом серед споживачів[6]. Пивоварна промисловість залишається однією із динамічних галузей харчової сфери, адже виробники пива прагнуть не відставати від конкурентів як в технологічних, так і в організаційних інноваціях, оскільки кожен суб'єкт підприємництва хоче зайняти більшу нішу на ринку та завоювати нові сегменти. Жорстка конкуренція суб'єктів підприємництва пивної галузі змушує виробників запроваджувати політику

безперервного оновлення технології виробництва, обладнання, системи контролю якості продукції. Слід зазначити, що розвиток пивоварної промисловості передбачає якісне поліпшення кожної ланки ресурсно-виробничо-маркетингового ланцюга; формування та імплементації ресурсозберігаючого виробничого процесу [37].

Для реалізації визначених напрямків слід забезпечити передумови впровадження ефективних механізмів формування на рівні підприємств. Зокрема, здійснення організаційно-методичної, матеріально-технічної, фінансової підтримки інноваційних процесів на підприємствах переробної промисловості загалом та пивоварної зокрема. Серед суб'єктів підприємництва, які успішно функціонують у галузі пивоваріння Житомирської області, є ПрАТ ПБК «Радомишль» та ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Новий етап розвитку ПрАТ ПБК «Радомишль» розпочався в 2003 р. Було побудовано нові цеха для виробництва пива та соків. У 2009 р. відбулися зміни у статуті товариства, під час приєднання до міжнародної групи Oasis CIS. Oasis CIS та «Перша Приватна Броварня» у 2012 р. об'єднали свої активи при рівному участі компаній в капіталі. В об'єднану компанію входять Львівський пивзавод та Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль».

Одним із чинників стабільного функціонування пивоварних підприємств є виготовлення продукції високої якості. Для ПрАТ ПБК «Радомишль» основним принципом є виробництво продукції без домішок, ароматизаторів, консервантів за оригінальними рецептами та спеціальними технологіями, які передбачають використання місцевої води природної фільтрації, що надає пиву особливого смаку. Проте, вся товарна лінія виготовляється з пастеризованої сировини.

Матеріально-технічна база підприємства ПрАТ ПБК «Радомишль» включає спеціалізований сучасний комплекс із виробництва пшеничного пива, високопродуктивна лінія з виробництва ячмінного пива, високотехнологічний комплекс з новими лініями розливу соків. Підприємство здійснює виробництво за 7 торговими марками та 30 ліцензіями, а саме пиво : ТМ «Бочкове», «Свіжий розлив», «Закарпатське», «Галицька корона», «Тетерів», «Радомишль»,

«Пшеничне Еталон», тощо. А також безалкогольні напої квас «Древлянський»; соки «Мрія», «Мій сік». Протягом 2003- 2012 років підприємство досить стрімко розширювало асортимент продукції, проте на сьогодні коефіцієнт оновлення товару стрімко знижується. Контроль якості всієї продукції, що виготовляється ПрАТ ПБК «Радомишль» проводиться у відповідності до стандартів ISO, адже виробництво сертифіковане за стандартами якості ISO 9001, ISO 20012. Рівень впровадження нових технологій та нових товарів до 2016 року був досить високий. Для здобуття конкурентних переваг ПрАТ ПБК «Радомишль» значна увага приділяється диференціації упакування (ПЕТ-тара, скляні пляшки, КЕГи) [25].

Ринок пива є згуртованим, адже чотири найкрупніші компанії виробляють 90% пива в країні. Основними конкурентами підприємства є такі пивоварні компанії: АВ InBev (входять ТМ«Чернігівське», «Bud», «Янтар», «Рогань», «Stella Artois», «Staropramen», «Beck's», тощо); Carlsberg Ukraine (входять ТМ«Львівське», «Славутич», «Арсенал», «Tuborg», «Holsten», «Carlsberg», тощо); ПрАТ "Оболонь" (входить ТМ«Оболонь», «Nike», «Carling», «Zibert», «Zlata Praha», «Жигулівське», «Охтирське», тощо); Альянс Efes і SABMiller (ТМ «Сармат» і «Velkopopovický Kozel») [6].

Інноваційна політика підприємства має корегуватися з огляду впливу на неї різних факторів зовнішнього (прямого та непрямого впливу) і внутрішнього середовища функціонування підприємства (науково-технологічний потенціал, технічний рівень, енергомісткість виробництва, ступінь зносу основних фондів, тощо). Детальний аналіз виробничо-господарської діяльності допоможе виявити наявні переваги та потенційні внутрішні слабкості в організації, а також відносне положення організації відповідно з її конкурентами.

Оцінювання потенціалу інноваційного розвитку здійснимо за методикою Бурмаки Т.М. [5] (табл. 2.1). Методика передбачає здійснення комплексного аналізу за організаційним, кадровим, виробничим, ринковим потенціалом експертним методом. Кожному критерію визначається питома значення (K_i) від 1 до 10 та надається його ваговий коефіцієнт (P_i) [19].

Таблиця 2.1.

**Оцінка інноваційного потенціалу
ПрАТ ПБК «Радомишль»**

№	Критерій	Значення критерію(K_i)	Коефіцієнт (P_i)
1	Розгалуженість організаційної структури підприємства	6	6
2	Рівень кваліфікації управлінського персоналу	8	9
3	Рівень кваліфікації виробничого персоналу	9	7
4	Середній вік управлінського персоналу	4	5
5	Середній вік виробничого персоналу	5	3
6	Вага витрати на навчання персоналу	3	5
7	Рівень оновлення основних фондів	8	6
8	Технічний рівень виробництва	9	8
9	Рівень сертифікованості товарів	9	10
10	Рівень маркетингової діяльності (частка витрат на рекламу)	7	6
11	Участь у виставках, конкурсах	5	8
12	Сегментація споживачів	4	8

Джерело: адаптовано [5]; [19]

Загальний показник інноваційного потенціалу підприємства (ІПП) розраховується як відношення суми добутку значення критерія та його вагового коефіцієнта до суми значень вагових коефіцієнтів. Розрахункове значення ІПП для ПрАТ ПБК «Радомишль» становить 6,7 та відповідно знаходиться в рамках від 4 до 8. Отже, підприємство орієнтовно має середній інноваційний потенціал.

Стабільність функціонування ПрАТ ПБК «Радомишль» прямо залежне від доцільності та вірності вкладання фінансових ресурсів у активи. Отже в першу чергу слід вивчити склад та структуру майна підприємства, а також джерела його утворення, та причини їх зміни. На кінець 2018 року вартість майна в розпорядженні підприємства становила 2101178 тис. грн., що порівняно з 2016 роком збільшилось на 647601 тис. грн. чи на 44,6% за рахунок зміни основних і оборотних коштів. На кінець 2018 року у загальній вартості майна, яке перебуває в розпорядженні підприємства 578283 тис. грн або 27,5% від всіх активів становлять необоротні активи, первісна вартість за період дослідження на 85155 тис.грн. чи на 17,3 %, але в загальній вартості активів їх питома вага зменшилась на 6,4%. Оборотні активи на кінець 2018 коштували 1522895 тис. грн, тобто

збільшились на 562446 тис.грн. чи на 58,6%, а в структурі активів підприємства їх частка збільшилась на 6,4%, це говорить про те, що підприємство останнім часом розширює обсяги своїх оборотних активів

Проте, дані статистичної звітності ПрАТ ПБК «Радомишль» показують, що на кінець 2018 року джерелами формування майна, яке перебуває в розпорядженні підприємства є позичені та залучені кошти. Довгострокові зобов'язання та забезпечення підприємства в 2018 році складають 44,8 % від валюти балансу, що більше 2016 року на 189144 тис.грн, а в загальній вартості пасивів їх питома вага зменшилась на 7,0%. Поточні зобов'язання в 2018 році становили 1440698 тис.грн чи 68,6% від валюти балансу, що менше кінця 2016 року на 1001204 тис.грн чи на 227,8%, а в структурі балансу питома вага поточних зобов'язань і забезпечень зросла на 38,3%.

На досліджуваному підприємстві загальний коефіцієнт покриття є вищим від нормативного в 2016 році, але з кожним роком зменшується, що може свідчити про незначну платоспроможність та ускладнення збуту продукції. (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка ліквідності та фінансової стійкості ПрАТ ПБК «Радомишль»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. +, -до 2016 р.
Загальний коефіцієнт покриття	2,185	1,367	1,057	-1,128
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,016	0,001	0,002	-0,013
Коефіцієнт автономії	0,180	0,044	0,134	-0,046
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,062	0,935	1,024	-0,037
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,219	0,043	0,118	-0,101

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Значення коефіцієнта автономії у ПрАТ ПБК «Радомишль» протягом 2016-2018 років є меншим нормативного, це дозволяє припустити, що зобов'язання об'єкта господарювання не можуть бути покриті власними активами та про зменшення фінансової незалежності. Значна залежність підприємства від

запозичених джерел фінансування підтверджується значеннями меншими за нормативне коефіцієнта фінансової стабільності.

Важливе значення щодо імплементації політики інноваційного розвитку має фінансовий аспект. Формування фінансового результату суб'єкта підприємництва полягає у зіставленні доходів та витрат. Проаналізуємо фінансовий результат ПрАТ ПБК «Радомишль» в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Формування фінансового результату
ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль»**

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. до 2016 р.	
				(+, -)	в %
Чистий дохід від реалізації продукції	787978	1050541	1439297	651319	182,7
Собівартість реалізованої продукції	548422	727328	1030318	481896	187,9
Валовий прибуток (+), збиток (-)	239556	323213	408979	169423	170,7
Інші операційні доходи	43760	98907	60162	16402	137,5
Адміністративні витрати	32113	69390	84035	51922	261,7
Витрати на збут	74145	201197	272321	198176	367,3
Інші операційні витрати	39330	94728	59734	20404	151,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (+), збиток (-)	137728	56805	53051	-84677	38,5
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	247	1229	-	-247	0,0
Інші доходи	12014	182452	63309	51295	527,0
Фінансові витрати	121606	171572	158920	37314	130,7
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші витрати	23849	412094	157930	134081	662,2
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (+), збиток (-)	4534	-343180	-200490	-205024	x
Витрати (дохід) з податку на прибуток	429	243	-	-429	x
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	-	-	-	x
Чистий фінансовий результат: прибуток (+), збиток (-)	4105	-343423	-200490	-204595	x

Джерело: розраховано на основі даних ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль»

Фінансовий результат ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» в 2018 році становив 200490 тис.грн. збитку, що гірше 2016 року на 204595 тис.грн, оскільки в 2016 році було отримано 4105 тис.грн. прибутку. Протягом досліджуваного періоду спостерігалась тенденція до збільшення

чистого доходу від реалізації продукції та валового прибутку, але ще більше є тенденція щодо витрат на збут та адміністративних витрат. Таке нерівномірне збільшення в сторону витрат і призвело до збитку як фінансового результату функціонування підприємства.

Нестабільний економічний стан ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» підтверджується також показниками рентабельності (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

**Показники рентабельності діяльності
ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль»**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. +, – до 2016 р.
Рентабельність (прибутковість) підприємства, %	0,6	-31,4	-13,9	-14,5
Валова рентабельність (прибутковість) виробничих витрат, %	43,7	44,4	39,7	-4,0
Рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	30,4	30,8	28,4	-2,0
Чиста рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	43,7	44,4	39,7	-4,0
Рентабельність оборотних активів, %	0,6	-30,6	-14,3	-14,8
Рентабельність активів, %	0,3	-20,8	-10,2	-10,5
Рентабельність власного капіталу, %	1,6	-383,4	-	-
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,69	0,69	0,72	0,02
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,44	1,44	1,39	-0,04
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,04	0,07	0,06	0,02
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	24,54	15,14	17,13	-7,41
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,09	0,19	0,19	0,09
Коефіцієнт окупності витрат на збут	10,63	5,22	5,28	-5,35

Джерело: розраховано на основі даних ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль»

Дані таблиці 2.4 показують, що в 2016 р. підприємство було рентабельним, в 2017 р. 2018 уже є нерентабельним. Проте, чиста рентабельність реалізованої продукції коливається в межах 39-44%. Проаналізувавши дані табл. 2.2 та табл. 2.3 відмічаємо погіршення саме збутової діяльності, адже втрати на збут в 2018р порівняно з 2016р. збільшилися 3,5 рази, а інші витрати в 6,5 рази відповідно.

Отже, враховуючи нестабільність фінансового стану підприємства слід запровадити політику інноваційного розвитку, саме з врахуванням теперішньої

ситуації. Імплементация політики інноваційного розвитку підприємницьких структур неможлива без достатнього забезпечення усіма видами ресурсів, а також прийняття правильних управлінських рішень. Для стабілізації та покращення ефективності діяльності підприємство потребує проведення комплексу дій щодо формування політики інноваційного розвитку та можливості запровадження інновацій.

Висновки до розділу 2

Наразі промислові підприємства загалом та пивоварні зокрема в Житомирській області є не досить інновативно активними, так як питома вага підприємств, що займалися інноваціями в 2019 році склала лише 14,0%. Також, у періоді, що досліджувався спостерігалась тенденція до зниження кількості впроваджених нових технологічних процесів, в тому числі маловідходних та ресурсозберігаючих з 43 до 21 одиниць.

Політика інноваційного розвитку підприємства має формуватися із врахуванням впливу на неї факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Загальний показник інноваційного потенціалу підприємства (ІПП) для ПрАТ ПБК «Радомишль» знаходиться в рамках від 4 до 8 та становить 6,7. Отже, підприємство орієнтовно має середній інноваційний потенціал.

Підприємство протягом досліджуваного періоду має низьку ліквідність. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу) та коефіцієнт фінансової стабільності є меншим нормативного. Отже, зобов'язання суб'єкта господарювання не можуть бути покриті власними активами, прослідковується зменшення фінансової незалежності. Тому, особливу увагу слід приділити пошуку шляхів вдосконалення ефективності функціонування підприємства з метою його стратегічного розвитку та досягнення довгострокових цілей.

Отже, для стабілізації та покращення ефективності функціонування, підприємство потребує проведення комплексу дій щодо формування політики інноваційного розвитку, запровадження інновацій та їх ефективного управління.

РОЗДІЛ 3.

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ПИВОВАРІННЯ

Імплементация політики інноваційного розвитку підприємницьких структур, що здійснюють розвиток різнобічних напрямів діяльності, якими є підприємства пивної промисловості, є досить складним. Саме стратегія інноваційного розвитку вбачається стійким фактором довгострокового функціонування підприємства, розвитку та зміцнення його конкурентоспроможності. Адже, стратегія інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва є ціленаправленою діяльністю, що визначає основні напрями, вибір та встановлення пріоритетів розвитку у майбутньому, формує вимоги щодо загального розвитку підприємства та комплексу заходів задля досягнення цілей [38]. Вибір конкретної стратегії інноваційного розвитку визначається впливом сукупності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання, пріоритетними напрями інноваційної політики держави, фактичним станом розвитку науково-технічного та кадрового потенціалу в економіці країни, тощо [34].

Отже, стратегія інноваційного розвитку виступає комплексним планом перемін діяльності підприємства із врахуванням умов зовнішнього середовища функціонування і внутрішніх можливостей та надає можливість зміцнити життєздатність й потенціал суб'єкта підприємництва відносно його конкурентів. Ігнорування змін, що відбуваються на ринку може відобразитись у погіршенні показників фінансово-економічної діяльності, уповільненні ділової активності, тощо. Саме тому, прогнозування мінливості ринкового середовища, а також управління можливими змінами на підприємстві доречним буде розглядати через призму розробки стратегії інноваційного розвитку.

Стратегія інноваційного розвитку, має відношення до усіх підсистем суб'єкта господарювання та зводиться до певного стратегічного портфеля із інноваційним змістом. Проте, досі не сформульованого чіткого та

структурованого підходу до формування стратегії інноваційного розвитку підприємств з обґрунтованими структурними ланками. Формування та розробка стратегії інноваційного розвитку передбачає виокремлення та послідовність здійснення певних складових: постановка (формування) системи цілей та визначення місії суб'єкта підприємництва; проведення стратегічного аналізу; оцінка та вибір альтернативних стратегій (Рис. 3.1).

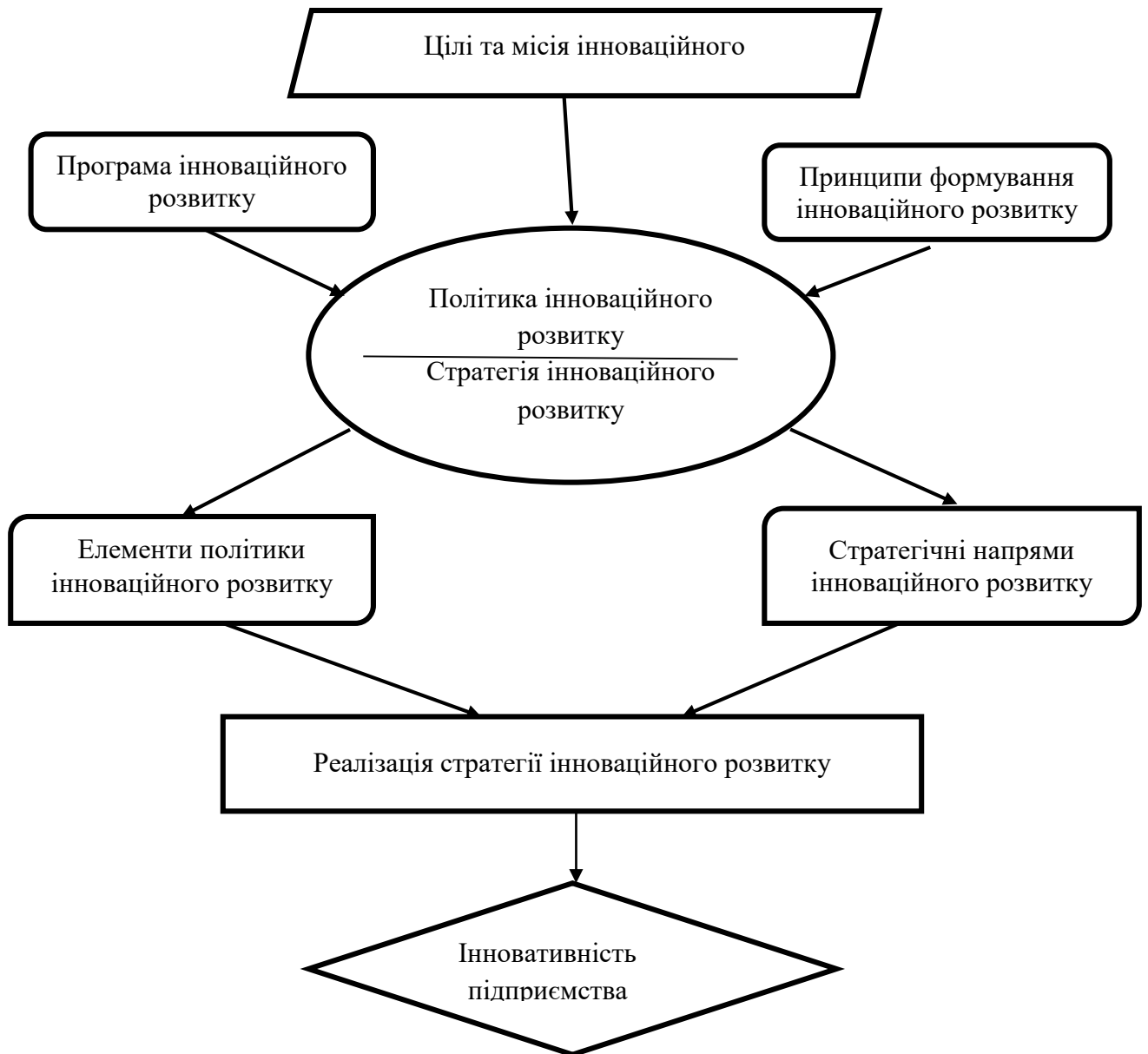


Рисунок 3.1. Модель формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Отже, основними ланками є оцінка рівня інноваційного розвитку підприємств та розробка заходів на етапі формування стратегії інноваційного

розвитку підприємства з урахуванням потенціалу інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва, впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, умов щодо успішної реалізації визначеної стратегії. Програма інноваційного розвитку моделює формування цілей саме інноваційної політики. Принципи формування інноваційного розвитку передбачає виявлення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку. Складова «Стратегічні напрями інноваційного розвитку» містить в собі оцінку стратегічних альтернатив та вибір інноваційної стратегії для суб'єкта підприємництва.

В науковій літературі виокремлюються такі типи стратегії інноваційного розвитку за ступенем новизни для галузі: новаторська, імітаційна, ретроінноваційна; за активністю дій: проактивна (агресивна), активна (конкурентна), реактивна (консервативна), пасивна (захисна). [] Р. В. Короленко обґрунтовує доцільність виділення таких стратегій інноваційного розвитку: запозичення, наздоганяючого розвитку, інноваційного лідерства в умовах недостатнього інноваційного розвитку [15].

Отже, для обґрунтування та формування стратегії інноваційного розвитку підприємства перш за все доцільним є визначення стратегічних позиції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль», що базуються на оцінці рівнів та типів розвитку, які комплексно відображатимуть одну із стратегічних позицій. Здійснити вибір оптимально можливої стратегії інноваційного розвитку конкретного підприємства є можливим лише на підставі аналізу певного конкурентного та технологічно- виробничо- економічного його стану.

Визначити становище підприємства в конкурентному середовищі, вивчити його основні як зовнішні так і внутрішні фактори, що здійснюють вплив на функціонування підприємства у стратегічно визначеному періоді дає можливість саме стратегічний аналіз. Для цього застосовуються різні методи стратегічного аналізу, такі як SWOT-, PEST- та SPACE-аналіз, портфельний, тощо. Саме здійснивши аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів можна ідентифікувати загальну стратегічну ситуацію відносно розвитку підприємства, яка описує

можливості діяльності підприємства через виявлення резервів виробництва та можливості згладжування негативних наслідків окремих чинників.

З метою виявлення сильних і слабких сторін ПрАТ ПБК «Радомишль», а також можливостей та загроз, що впливають на нього із зовнішнього середовища на ринку пива проведено SWOT-аналіз [19]. Проведений аналіз надав можливість визначити ряд специфічних особливостей (таблиця 3.1 та додаток А) для ПрАТ ПБК «Радомишль».

Таблиця 3.1

SWOT-матриця для ПрАТ ПБК «Радомишль»

Сильні сторони і Можливості	Слабі сторони і Можливості
1. Охоплення нових сегментів ринку через виробництво оновлення асортименту продукції 2. Розширення асортименту продукції через виробництво нових видів напоїв 3. Освоєння нових ринків збуту через якість продукції та доступну ціну	1. Максимальне використання потужностей задля постійного виробництва 2. Встановлення оптимальної ціни на продукції з урахуванням адміністративних витрат та підвищених цін на сировину 3. Стимулювання попиту на нову продукцію через використання досвіду просування на ринок товарів, що мають найбільший попит
Сильні сторони і Загрози	Слабі сторони і Загрози
1. Збереження позицій на ринку пива за рахунок використання гнучкої цінової політики 2. Посилення привабливості продукції через введення інновацій пакування 3. Збільшення попиту на продукцію за рахунок покращення якості в порівнянні з аналогічною імпоротною.	1. Ефективна цінова політика, що враховує цінову політику конкурентів імпортерів пива 2. Стимулювання попиту на продукцію протягом року через проведення різного роду акцій 3. Розширення збуту продукції через великі торговельні мережі

Джерело: власні дослідження; [19]

Основними сильними сторонами підприємства можна вважати наявність кваліфікованих працівників, прихильність споживачів до продукції підприємства, якість продукції. Слабкими місцями є: сезонність надходження основного потоку коштів, значні адміністративні витрати. Серед можливостей підприємства слід виокремити освоєння нових ринків збуту, зростання асортименту продукції; до основних небезпек можна віднести: нестабільна економічна ситуація в країні, зниження доходів населення, коливання валютного курсу [19].

Для виявлення та оцінки впливу чинників макросередовища на результати діяльності підприємства (поточної та майбутньої) скористаємось методом PEST-аналізу (додаток Б). Результатом проведеного PEST-аналізу є виявлення найбільш негативного впливу на діяльність суб'єкта підприємництва економічних та соціальних факторів.

Провівши дослідження за методологією SPACE-аналізу (додаток В), встановлено, що конкурентна поведінка підприємства на ринку відповідає позиції «Консервативна стратегія». Визначення конкурентної позиції ПрАТ ПБК «Радомишль» та можливі стратегічні варіанти його подальшого розвитку здійснено за допомогою побудови матриці «Мак Кінсі» (рисунок 3.2).

Результати побудови матриці «Мак Кінсі» показали, що існують вагомі передумови для впровадження стратегії вибіркового розвитку ПрАТ ПБК «Радомишль», отже стратегія підприємства повинна бути спрямована на пошук шляхів отримання конкурентних переваг шляхом зменшення витрат на виробництво та реалізацію товару. Доречним вбачається інвестування у нові товари, з можливістю використання наявних ресурсів; вихід на нові сегменти ринку, де прибутковість може бути високою, а ризик малий.

		Конкурентоспроможність		
		Висока (оцінка 6-4)	Середня (оцінка 4-2)	Низька (оцінка 2-0)
Привабливість ринку	Висока (оцінка 4-6)	Стратегія захисту позицій	Стратегія розвитку	Стратегія вибіркового розвитку
	Середня (оцінка 2-4)	Стратегія розвитку	Стратегія вибіркового розвитку Пр. 3,55; К 3,80	Стратегія збору врожаю
	Низька (оцінка 0-2)	Стратегія вибіркового розвитку	Стратегія збору врожаю	Стратегія елімінації

Рис. 3.2. Побудова матриці «Мак Кінсі» для ПрАТ ПБК «Радомишль»

Стратегія інноваційного розвитку ПрАТ ПБК «Радомишль» вбачається в контексті активізації діяльності саме на основі застосування інновацій як

організаційних так і виробничих щодо цілісності матеріально-речових, соціально-економічних, грошово-фінансових, техніко-технологічних й інших процесів як важливих складових функціонування підприємства. Врахування єдності складових дозволить підвищити ефективність розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства, сформувавши моделі інноваційного розвитку, ефективно управляти інноваційними процесами на рівні суб'єкта підприємницької діяльності, цілеспрямовано формувати саму стратегію розвитку підприємства, орієнтувати перехід до інноваційного шляху розвитку в процесі досягнення визначених стратегічних цілей [27]. Отже, процес формування та вибору стратегії інноваційного розвитку підприємств потребує системного підходу для визначення найбільш оптимальної стратегії активізації їх інноваційно-виробничої діяльності, більш обґрунтовано підійти до вибору альтернативних рішень та забезпечити збалансований розвиток у майбутньому.

Метою управлінських рішень щодо стратегії інноваційного розвитку підприємств галузі пивоваріння є покращення фінансового становища підприємства загалом, розширення асортименту продукції, завоювання нових сегментів ринку продукції пивоваріння. Стратегія зростання пивоварних компаній України, яка сьогодні активно використовується більшістю з них, спрямована на збільшення обсягів закупівлі пива споживачами, пошук виробниками пивоварами нових посередників для забезпечення зростання обсягів збуту товарів протягом року, вихід з продукцією на нові географічні ринки та сегменти ринку, виробництво нових видів та марок пива [17]. Організаційні інновації, що запроваджуються суб'єктами підприємництва галузі пивоваріння не розголошуються та виступають секретним інгредієнтом оптимізації роботи людських ресурсів [27].

Протягом минулих років в Україні досить активно підприємствами виробниками пива запроваджується стратегія інтегративного росту, а саме горизонтальної інтеграції [17]. Стратегія горизонтальної інтеграції застосована і щодо ПрАТ ПБК «Радомишль» (об'єднання зусиль з «Перша Приватна Броварня») задля просування наявних товарів на нові сегменти ринку та

виробництво і просування нових товарів. Загалом, для суб'єктів підприємництва галузі пивоваріння доречним вважається як оновлення асортименту щодо виробництва нових сортів пива, квасу, соків так і запровадження виробництва нової продукції (наприклад фруктового пива, мінеральної води, солодких вод) [33]. На сьогодні забезпечення конкурентних переваг на ринку пива можливе за рахунок нових смаків пива, запровадження інноваційних технологій виробництва спираючись на диференціації потреб споживачів [17].

Враховуючи результати фінансово-економічної діяльності підприємства (розділ 2) та стратегічного аналізу за різними методиками у ПрАТ ПБК «Радомишль» варто застосовувати стратегію диверсифікації. Адже, диверсифікація передбачає використання методу покращення діяльності підприємства за новими напрямками з метою збільшення прибутку та використання власних ресурсів з максимальною ефективністю [11].

Як базову стратегію інноваційного розвитку пропонуємо стратегію концентричної диверсифікації, що передбачає для підприємства виробництво нових видів продукції на базі уже діючого та розвиненого бізнесу. Отже, виробництво основних видів продукції зберігається, але відбувається виробництво нового різновиду, виходячи із наявних можливостей підприємства, закладених в технологіях, матеріальних та людських ресурсах [4]. Метою запровадження даної стратегії є виробництво нового різновиду продукції та вихід на нові сегменти ринку пива. Для ПрАТ ПБК «Радомишль» стратегія концентричної диверсифікації насамперед, це покриття витрат від основної діяльності, завоювання нових сегментів ринку, можливість збільшення прибутку та забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковому періоді додаючи йому гнучкості й адаптивності до ринкових умов господарювання.

У рамках пропозиції нового товару з використанням стратегії концентричної диверсифікації перспективним вбачається напрям виробництво безалкогольного пива, що дозволить ПрАТ ПБК «Радомишль» охопити нові сегменти ринку. Можливостями для цього зростання є збільшення популярності ведення здорового способу життя та відповідно попиту на безалкогольне пиво як

у світі [42], так і в Україні [43]. Особливу увагу слід звертати на сегментацію покупців (водії, жінки, молоді споживачі). Зокрема, молоді споживачі, такі як міленіали та покоління Z, наразі споживають менше пива ніж попередні покоління, це пов'язано із пропагуванням зменшення споживання спиртного загалом. дата звернення [42]. Ще одним чинником для переходу до виробництва безалкогольного пива є те що воно є більш економічно вигіднішим для підприємства-виробника, адже не потребує сплати акцизи [43].

Для ПрАТ ПБК «Радомишль» запропоновано виробництво нового виду продукції – безалкогольного пива. Адже, для його виробництва підприємство забезпечене технологічною лінією, кваліфікованим виробничим персоналом, а також існуючими каналами збуту подібної продукції. Інвестиційні вкладення господарства потрібні лише для закупівлі та встановлення додаткового технологічного обладнання. Очікуваний розмір фінансового результату від виробництва нового виду пива, зокрема безалкогольного, буде залежати від: ціни товару, що склалася на ринку; витрат на виробництво даного виду пива.

Обґрунтування доцільності впровадження розробок щодо виробництва безалкогольного пива перш за все базується на зіставленні можливих доходів та витрат, які потрібні для виготовлення та реалізації даного виду продукції. Отже, спочатку слід встановити очікувану відпускну ціна, яка визначається із врахуванням собівартості виробленої продукції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Очікуваний фінансовий результат від виробництва
пива безалкогольного, грн**

№ п/п	Показники	Значення
1.	Повна собівартість 1 дал продукції, у т. ч.	141,8
1.1.	вартість сировини	87,2
1.2.	інші виробничі витрати	35,4
1.3.	комерційні витрати (маркетинг, реалізація)	19,2
2	Вартість 1 дал продукції	167,0
3	Очікуваний прибуток	25,2
Рекомендована відпускну ціна 1 л - 20,3 грн		

Джерело: власні дослідження

У загальній собівартості виробництва пива 60-65% складають витрати на сировину, 36-40% становлять інші витрати на виробництво та реалізацію пива виходячи із класичної методології обрахунку собівартості продукції (35% із яких відводиться на змінні витрати). Обрахунок таких елементів витрат як оплата праці, вартість палива та електроенергії, амортизаційні відрахування, загальновиробничі та загальногосподарські витрати проводяться аналогічно до їх визначення для аналогічного виду продукції (пиво традиційне) .

Враховуючи карти позиціонування безалкогольного пива (0%) та пива безалкогольного із різними смаками на ринку України [17] можна визначити ціновий діапазон нового товару для ПрАТ ПБК «Радомишль». Враховуючи проведені обрахунки слід відмітити, що підприємство має досить широкий спектр позицій щодо ринкових цін. Проте, підприємству слід використовувати сегментоорієнтований підхід щодо розробки рецептури такого пива, а також орієнтуватись на пропозиції конкурентних компаній.

Висновки до розділу 3

Дієва стратегія інноваційного розвитку через запровадження інновацій у ПрАТ ПБК «Радомишль» надає можливість примножити внутрішній потенціал підприємства та, за рахунок використання зовнішніх можливостей, зміцнити його фінансовий стан, покращити ефективність функціонування. Зважаючи на значну нішу на ринку даного виду продукції (пива безалкогольного), наявну матеріально-технічну базу, налагоджені зв'язки з поставниками сировини та дистриб'юторами, саме підприємства- виробники традиційного пива мають першочергову можливість зайняти дану нішу та отримати додаткові фінансові надходження.

Наведені обрахунки очікуваного фінансового результату) є досить умовними, так як при їх проведенні були використані фіксовані ціни та витрати на сировину. Проте, отримані кінцеві результати підтверджують гіпотезу про перспективність імплементації саме стратегії концентричної диверсифікації на пивоварному підприємстві.

Висновки

Нині необхідною умовою щодо підвищення ефективності діяльності суб'єкта підприємництва й запорукою забезпечення його стійкості та успішності функціонування в довгостроковій перспективі стає напрям інноваційного розвитку підприємства. Інноваційний розвиток суб'єкта підприємництва прямо залежний від сприйняття нововведень підсистемами підприємства, як виробничою так і технологічною, та вірною його оцінкою. Інноваційну політику підприємства слід розглядати щодо вдосконалення організації інноваційної діяльності та використання переваг інноваційного розвитку, що передбачає систематичне запровадження інновацій як головного фактору розвитку.

Формування та імплементація політики інноваційного розвитку потребує здійснення комплексного процесу, створення системи, за допомогою якої в найкоротші терміни та з високою ефективністю можливим стає використання у виробництві наявного потенціалу. Інноваційна політика характеризує інноваційну діяльність на макрорівні. На мікрорівні застосовується стратегія інноваційного розвитку, що виступає як складова політики інноваційного розвитку. Політика інноваційного розвитку підприємства це комплекс принципів, цілей, завдань, заходів, механізмів та методів управління, що спрямовані на досягнення довгострокових стратегічних орієнтирів інновативного розвитку для підвищення конкурентоспроможності та зростання ефективності функціонування суб'єкта підприємництва.

Політика інноваційного розвитку підприємств ґрунтується на врахуванні впливу на неї факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування. Промислові підприємства, в тому числі галузі пивоваріння, в Житомирській області є не досить активними щодо застосування інновацій, так як питома вага підприємств, що займалися інноваціями в 2019 році склала лише 14,0 %. Також, у періоді, що досліджувався спостерігалась тенденція до зниження кількості впроваджених нових технологічних процесів маловідходних та ресурсозберігаючих з 43 до 21 одиниць на промислових підприємствах.

Серед суб'єктів підприємництва, які успішно функціонують у галузі пивоваріння Житомирської області, є ПрАТ ПБК «Радомишль». Підприємство орієнтовно має середній інноваційний потенціал, адже загальний розрахунковий показник інноваційного потенціалу підприємства (ІПП) для ПрАТ ПБК «Радомишль» знаходиться в рамках від 4 до 8 та становить 6,7 одиниць.

Підприємство протягом досліджуваного періоду має низьку ліквідність. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу) та коефіцієнт фінансової стабільності є меншим нормативного, прослідковується зменшення фінансової незалежності. Тому, особливу увагу слід приділити пошуку шляхів вдосконалення ефективності функціонування підприємства з метою його стратегічного розвитку та досягнення довгострокових цілей. Задля стабілізації функціонування підприємство потребує проведення комплексу дій щодо формування політики інноваційного розвитку та імплементації стратегії інноваційного розвитку.

Пріоритетною стратегією інноваційного розвитку для ПрАТ ПБК «Радомишль» вбачається стратегія концентричної диверсифікації, що передбачає виробництво нових видів продукції на базі уже діючого та розвиненого бізнесу. Для ПрАТ ПБК «Радомишль» стратегія концентричної диверсифікації насамперед, це покриття витрат від основної діяльності, завоювання нових сегментів ринку, можливість збільшення прибутку та забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковому періоді додаючи йому гнучкості й адаптивності до ринкових умов господарювання.

У рамках пропозиції нового товару з використанням стратегії концентричної диверсифікації перспективним вбачається напрям виробництво безалкогольного пива, що дозволить ПрАТ ПБК «Радомишль» охопити нові сегменти ринку. Зважаючи на значну нішу на ринку даного виду продукції (пива безалкогольного), а також наявну матеріально-технічну базу, налагоджені зв'язки з поставниками сировини та дистриб'юторами, саме підприємства-виробники традиційного пива мають першочергову можливість зайняти дану нішу та отримати додаткові фінансові надходження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баран Р.Я., Романчукевич М.Й. Удосконалення інноваційної політики підприємства як інструмент підвищення конкурентоспроможності. *Економіка та управління підприємствами*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2016 (вип.11). С. 256-262.
2. Безус А.М., Чуйок М.Г. Стратегія підвищення інноваційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/45.pdf (дата звернення: 05.10.2020)
3. Березіна Л.М. Інноваційна політика підприємств АПК: тактичні та стратегічні аспекти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №4. С. 122-132.
4. Богуславський Є.І., Черниченко А.О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. №10.
5. Бурмака Т. М. Оцінка рівня розвитку підприємства. Х. ХДТУБА. 2004. С. 263-268.
6. Бичікова Л. А. Стан та особливості розвитку ринку пивоварної промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. №5, Том1. С. 20-23.
7. Венгер Є. І. Інноваційна діяльність як основа розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Чернівецького університету*. Економіка. 2013. Вип. 669-671. С. 191-194.
8. Гудзь О. Є., Глушенкова А. А. Методологічні підходи до формування механізму управління інноваційним потенціалом підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3. С. 5-12.
9. Дегтярев О. В., Поздняков Д. О. Системні інновації як основа стратегічного управління господарською діяльністю високотехнологічних підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2017. Т. 25, Вип. 9. С. 18-28.
10. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артименко А. П. Стратегічне управління: навч. посібн. К.: Центр навч. літ-ри. 2009. 440 с.

11. Згурська О.М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 16-21.
12. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга. 2010. 334 с.
13. Калінеску Т.В. Методологічні та прагматичні аспекти сучасної інноваційної активності підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2017. № 3. С. 42-48.
14. Козаченко Г.В., Шапран Є.М. Оцінювання інноваційної стратегії промислового підприємства. *Економіка і регіон*. 2017. № 4. С. 50-56.
15. Короленко Р.В. Вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства у форматі екологічної відповідальності. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Сер. Екон. науки. 2017. Вип. 33. С. 88-94.
16. Краус Н.М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп. 2019. 492 с.
17. Кузьо Н.Є., Косар Н. С., Кубрак Н. Р. Стратегії розвитку пивоварних компаній в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 110-114. DOI: 10.32702/23066806.2020.2.110.
18. Кухарець В.В., Примак І. А. До питання інновативності суб'єктів підприємництва. *Наукові читання-2020: зб. тез наук.-практ. конф.* Житомир. 2020. С. 38-40.
19. Кухарець В.В., Примак І. А. Обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємств пивоварної промисловості. *Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць*. Житомир. 2020. С. 264-267.
20. Легомінова С. В. Стійкість інноваційного розвитку підприємства з позицій холістичного підходу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3. С. 44-51.

21. Максимова Т.С., Філімонова О.В., Лиштван К.В. Формування інноваційної політики на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 2 (20). С. 180-183.
22. Наукова та інноваційна діяльність України 2019: статистичний збірник. Державна служба статистики України. 2020. 99 с.
23. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №3. 251-263 с.
24. Орлова В.М. Інноваційна діяльність підприємств у контексті стратегічного управління. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. № 1 (7). С 330-335.
25. Опанащук С.П. Ключові фактори успіху діяльності підприємств пивоварної промисловості Житомирської області. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №6, Т. 3. С. 273-276.
26. Островська О. А., Пехотіна В. Г. Альтернативні системи збалансованих показників в інноваційному розвитку вітчизняного підприємництва. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 2. С. 35-41.
27. Петухова О. М. Управління інноваційною діяльністю підприємств: стан, тенденції, теоретико-методологічне забезпечення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 42-45.
28. Пожуєва Т.О. Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка і регіон*. 2014. № 1 (44). С. 103-109.
29. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
30. Примак І.А. Дефініція поняття «інноваційна політика підприємства». Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: зб. матеріалів конференції. Луцьк. 2020.
31. Прохорчук С. В. Інновації як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємств в умовах глобалізації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 10. С. 49-51.

32. П'ятницька Г, Найдюк В. Мультиваріативність стратегій інноваційного розвитку. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 1. С. 22-36.
33. Самойлик Ю.В. Стратегія впровадження інноваційних методів управління асортиментом диверсифікованих підприємств пивоварної промисловості. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. № 3. Том 31 (70). С. 195-202.
34. Соколюк С.Ю. Концептуальні засади стратегії інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 13. С. 722-726.
35. Чередник А. О. Фундаментальні засади залучення інновацій у розвиток промислових підприємств. *Управління розвитком*. 2017. № 1-2. С. 78-84.
36. Шкода М.С., Лубко Р.В. Формування інноваційної політики підприємства.
37. Шмаглій О. Б. Розвиток інноваційної інфраструктури пивоваріння України. *Продовольчі ресурси*. 2014. № 2. С. 112-119.
38. Шульгіна, Л.М., Юхименко В.В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій: монографія. Нац. техн. ун-т України «КПІ». – К.: Univest PrePress, 2015. 212 с.
39. Шустов А.А. Инновационная политика предприятия и её влияние на конкурентоспособность продукции. *Молодой ученый*. 2013. № 9 (56). С. 275-282. URL: <https://moluch.ru/archive/56/7734/> (дата звернення: 02.10.2020).
40. Янковський К.П., Мухарь І.Ф. Організація інвестиційної й інноваційної діяльності. СПб.: Літер. 2001. 488 с. 138.
41. Zizlavsky O. The Use of Financial and Nonfinancial Measures within Innovation Management Control: Experience and Research. *Economics and Sociology*. 2016. Vol. 9. No 4. P. 41-65. DOI: 10.14254/2071-789X.2016/9-4/3.
42. США: Сегмент безалкогольного пива переживає внезапний ажиотаж. <https://agroportal.ua/news/mir/ssha-segment-bezalkogolnogo-piva-perezhivaet-vnezapnyi-azhiotazh> (дата звернення: 17.11.2020)

43.Ноль градусов. В Украине растёт потребление безалкогольного пива
<https://nv.ua/biz/economics/bez-alkogolya-pochemu-rastet-spros-na-bezalkogolnoe-pivo-novosti-ukrainy-50046802.html> (дата звернення: 10.11.2020 р)