

**Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
**«СИСТЕМА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА»**
(за матеріалами ПрАТ «Оболонь», м. Київ)

Студентки 2 курсу 11 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«менеджмент інноваційної
діяльності»

Мовсисян Владислав
Гамлетович

Науковий керівник:
доктор екон. наук, доц.

Підкамінний Ігор
Миколайович

Гарант освітньо-
професійної програми:
доктор екон. наук, доц.

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	6
1.1. Сутність інноваційного менеджменту як виду діяльності керівників підприємства	6
1.2. Методичні підходи до оцінки результативності інноваційного менеджменту на підприємстві	13
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Інноваційне середовище підприємства	25
2.3. Результативність інноваційного менеджменту на підприємстві	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	37
3.1. Обґрунтування механізму інноваційного менеджменту на підприємстві	37
3.2. Оцінка економічних витрат на реконфігурацію системи інноваційного менеджменту на підприємстві	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Активізація інноваційних процесів для України є надзвичайно важливим завданням, оскільки саме інновації сьогодні визначають темпи економічного розвитку як країни в цілому так суб'єктів господарювання. Однак, поки що у не створено ефективного механізму інноваційного управління цими процесами на рівні підприємства. Не сформовано чітких рекомендацій щодо того, якою має бути система інноваційного менеджменту підприємства, на яких теоретико-методологічних засадах його необхідно будувати, яких підходів необхідно дотримуватися при формуванні системи стимулів і як процес зовнішнього стимулювання підкріпити внутрішніми мотивами, формуючи інноваційний менеджмент підприємств мотиваційні преференції до інноваційної діяльності. Тому розроблення теоретико-методичних і науково-практичних аспектів формування ефективної системи інноваційного менеджменту підприємств, зокрема, акціонерного типу, в межах розвитку вітчизняної школи менеджменту представляє як науковий, так і практичний інтерес.

Вагомий внесок у обґрунтування процесів, пов'язаних з інноваційним менеджментом підприємства, внесли такі дослідники, як Б. Андрушків, В. Стадник, Г. П'ятницька, І. Федулова, І. Шарко, Л. Гнилянська, Л. Лукашова, Л. Мельник, Л. Михайлова, Л. Федулова, М. Йохна, Н. Ілляшенко, Н. Кирич, Н. Ракша, Н. Шпак., О. Погайдак, О. Гуторов, О. Киричок, С. Турчина, Ю. Шипуліна.

Аналіз економічної літератури показав, що ціла низка теоретико-методологічних аспектів, які стосуються формування ефективного механізму інноваційного менеджменту підприємства, досі ще не отримала належного вирішення, особливо у питаннях, що стосуються управління акціонерними підприємствами. Необхідність створення дієвого механізму, який би формував мотиваційні преференції системи інноваційного менеджменту вітчизняних підприємств та стимулював його активність у руслі завдань інноваційного розвитку підприємства, і обумовила вибір теми дослідження.

Метою дослідження є розробка заходів з удосконалення системи інноваційного менеджменту на підприємстві – ПрАТ «Оболонь».

Відповідно до визначеної мети, у роботі поставлено наступні **завдання:**

- розкрити сутність інноваційного менеджменту як виду діяльності керівників та описати систему інноваційного менеджменту на підприємстві;
- з'ясувати методичні підходи до оцінки результативності інноваційного менеджменту на підприємстві;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- дослідити інноваційне середовище підприємства;
- проаналізувати результативність інноваційного менеджменту на підприємстві;
- обґрунтувати систему інноваційного механізму менеджменту підприємства»;
- оцінити економічні витрати на реконфігурацію системи інноваційного менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система інноваційного менеджменту на підприємстві - ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання формування системи інноваційного менеджменту на підприємстві.

Методи дослідження. У дослідженні були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: порівняння, аналіз, синтез та узагальнення – для уточнення економічної сутності поняття «інноваційний менеджмент»; аналогії та групування – для доповнення класифікаційних ознак інноваційного менеджменту на підприємстві; методи статистичного аналізу – для дослідження стану інноваційного середовища та результативності інноваційного менеджменту підприємства; графічний метод – для візуального представлення результатів дослідження; метод парних порівнянь – для оцінювання впливу ендогенних факторів на інноваційний розвиток підприємства.

Емпіричною базою дослідження виступає ПрАТ «Оболонь», яке здійснює такі основні види економічної діяльності: виробництво пива; дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв; виробництво безалкогольних напоїв, виробництво мінеральних та інших вод.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці та обґрунтуванні системи інноваційного менеджменту на виробничому підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що їх реалізація дозволяє підприємству сформувати ефективну систему інноваційного менеджменту підприємства, що дозволить розширити інноваційні можливості суб'єкта підприємницької діяльності.

Апробація результатів проведеного дослідження. За результатами проведеного дослідження опубліковано наукову статтю: «Інтрапренерство як фактор прискорення інноваційної активності підприємства» // Зб. наук. ст. студ. ден. форми навч. «Управління і Адміністрування» - К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2017 р. 214-218 с.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 49 сторінок, в т.ч. 12 таблиць, 4 рисунків. Список використаних джерел містить 61 найменувань, викладених на 7 сторінках. Робота містить 6 додатків, викладених на 8 сторінках

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність інноваційного менеджменту як виду діяльності керівників підприємства

Інноваційний менеджмент є одним з напрямів стратегічного менеджменту, оскільки рішення про створення і впровадження інновацій відносять до стратегічних. Значна увага в інноваційному менеджменті приділяється розробці стратегій інноваційної діяльності та заходам, що їх реалізують. Вони складають основу стратегії підприємства чи установи і визначають її подальший розвиток. Останні тенденції розвитку і впливу НТП свідчать про актуальність поєднання стратегічного й інноваційного менеджменту [25]. Багато авторів приділяють увагу інноваційному менеджменту як функціональній системі управління і розглядають його як один з різновидів функціонального менеджменту, безпосереднім об'єктом якого є інноваційні процеси в усіх сферах економіки.

Розглянемо детальніше етапи інтеграції стратегічного й інноваційного менеджменту (додаток А). Перший етап характеризується НДДКР першого покоління, коли роботи з їх реалізації виконуються безпосередньо самими науковцями-дослідниками. Стратегічне управління (стратегічний менеджмент) у цей період зводиться до управління видатками, тобто фінансове планування вважається достатньою умовою для забезпечення високої ефективності виробництва. Функції інноваційного менеджменту передбачають управління діяльністю науково-дослідних лабораторій, де створюються і випробовуються інновації. На другому етапі виконують НДДКР, що належать до другого покоління. Вони полягають у зосередженні основних зусиль на інноваційних проектах, що передбачають розвиток основного бізнесу підприємств та установ. Стратегічний менеджмент

передбачає зосередження зусиль на довгостроковому плануванні, яке базується на екстраполяції наявних тенденцій соціально-економічного розвитку. Інноваційний менеджмент зосереджується на управлінні науково-дослідною діяльністю, метою якої є задоволення потреб (досягнення цілей) підприємства-інноватора. Третій етап характеризується виникненням третього покоління НДДКР коли основна увага приділяється задоволенню наявних потреб споживачів, які визначаються в ході маркетингових досліджень. Стратегічний менеджмент переходить від стратегічного планування в інтересах товаровиробника-інноватора (внутрішньої орієнтації) до зовнішньої орієнтації на потреби ринку, що дозволяє гнучко й оперативно реагувати на зміни ситуації на ринку. Інноваційний менеджмент передбачає орієнтацію виробництва і збуту інновацій на задоволення існуючих запитів споживачів. Латентні (приховані) потреби до уваги не приймаються. На четвертому етапі виникають НДДКР четвертого покоління, які передбачають урахування потреб споживачів, у тому числі прихованих, а також технічних можливостей підприємства-інноватора. Стратегічний менеджмент передбачає не лише прогнозування змін умов господарювання, але й формування цих змін. Відповідно, стратегія передбачає певний вплив на зміни з метою їх спрямування в потрібному напрямку (по можливості) і гнучке екстрене реагування у випадку їх реалізації. Інноваційний менеджмент орієнтований на використання потенціалу підприємства для задоволення наявних і прихованих потреб споживачів, формування і стимулювання цих потреб. Взаємопроникнення і взаємне доповнення стратегічного і інноваційного менеджменту, один з яких відповідає загальному управлінню (стратегічний), а другий процесному (інноваційний), можуть сприяти їх повній інтеграції в майбутньому. Практика свідчить, що в сучасній економіці інновації все частіше формують генеральну лінію стратегічного розвитку підприємства.

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

з них. Так, інноваційний менеджмент — це сукупність принципів, методів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю та персоналом, зайнятим цією діяльністю [12]. Інші науковці розглядають інноваційний менеджмент як один з напрямів стратегічного управління, яке здійснюється вищим рівнем управління компанією [38]. Виходячи з цього, головна увага в інноваційному менеджменті має бути зосереджена на виробленні інноваційної стратегії і засобах її реалізації.

Зміст поняття інноваційний менеджмент розглядається в трьох аспектах: як науку та мистецтво управління інноваціями, як вид діяльності і як суб'єкт управління (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Аспекти інноваційного менеджменту [41]

Ряд науковців стверджують, що інноваційний менеджмент вивчає природу інновацій, інноваційного процесу, інноваційної діяльності і механізм управління цими процесами. Виходячи з того, що інновації торкаються всіх сфер людської діяльності та впливають на господарський процес, інноваціями необхідно і можливо управляти [45]-240с. Як наука і 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 у процесі управління цими системами.

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 і виконуються у відповідній послідовності.

Склад функцій і завдань управління може бути регламентованим залежно від рівня керованої системи (економіка в цілому, галузь виробництва, корпорація, фірма чи окремий інноваційний проект) та умов її функціонування.

Сутність інноваційного менеджменту стверджують науковці виходить за вузькі рамки функціонального менеджменту і відповідає моделі інноваційного зростання економіки, коли створення наукового знання, нових інтелектуальних продуктів є визначальним. З цієї точки зору інноваційний менеджмент набуває інституціонального значення, яке передбачає включення в його поняття структурного оформлення сфери і системи управління інноваціями, наявність спеціального інституту менеджерів, наділених повноваженнями приймати рішення і 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 і 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 як система – це комплекс неформальних і формальних правил, принципів, норм, методів, ціннісних орієнтирів,

організаційних форм, зв'язків і економічних відносин, які регулюють різні сфери інноваційної діяльності [4]-4-12с.

Інноваційному менеджменту, як і будь-якій іншій системі притаманні такі якості: взаємозв'язок і взаємодія всіх компонентів системи; цілісність, узгодженість і синхронність у часі, узгодженість з місією і цілями організації; адаптивність, гнучкість до змін середовища; автономність елементів організаційної структури, функцій управління; багатофункціональність і багатоаспектність, що реалізується через здатність до переналагодження, переорієнтації, оновлення відповідно до змін середовища. На рис. 1.2 та 1.3, показані сфери здійснення інноваційного управління на підприємстві.

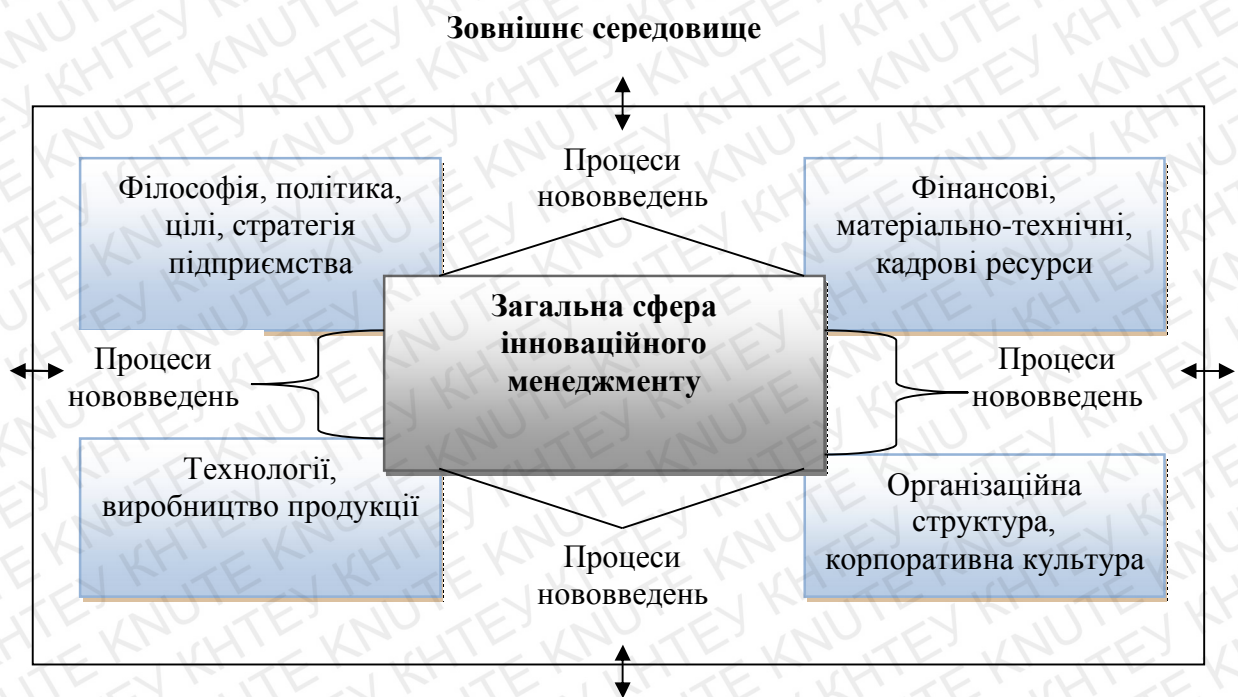


Рис. 1.2. Загальна сфера інноваційного менеджменту [52]

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, і цей вплив здійснюється за допомогою використання конкретних ресурсів або потенціалів підприємства.

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



Рис. 1.3. Загальна схема інноваційного менеджменту [60]

Суб'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути менеджери і спеціалісти різного рівня залежно від об'єкта управління. Об'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути інноваційні процеси, інноваційна діяльність, інновації, економічні відносини між учасниками ринку інновацій.

Основними цілями інноваційного менеджменту слід уважати [21]:

- 1) забезпечення довгострокового функціонування інноваційного процесу на основі ефективної організації всіх його складових елементів і систем;
- 2) створення конкурентоспроможної інноваційної продукції, технологій найбільш ефективним і оптимальним шляхом.

Завданням інноваційного менеджменту є ефективне управління інноваційною діяльністю організації, що сприяє її здатності брати участь в інноваційних процесах, створювати чи залучати інновації, які забезпечують її поступальний, пропорційний розвиток, економічну стійкість, міцні

конкурентні позиції, тривале і успішне функціонування на ринку. Вхідні параметри системи інноваційного менеджменту (додаток А) – це матеріальні, енергетичні, інформаційні та когнітивні потоки. Вихідні параметри являють собою нові чи модернізовані високоефективні конкурентоспроможні процеси, продукти, послуги тощо. Результатами трансформації вхідних параметрів у вихідні є прибуток, зростання виробництва, освоєння нових сегментів та нових ринків, нові знання працівників, соціальна відповідальність, ступінь задоволеності працівників та споживачів. Зворотними зв'язками системи є: вимоги і реакція суб'єктів інноваційного процесу, насамперед споживачів; інформація щодо змін у зовнішньому макро- і мікросередовищі; зміни у внутрішньому середовищі тощо.

Як зазначають М. Йохна та В. Стадник, інноваційному менеджменту, як і будь-якій іншій системі притаманні такі якості: взаємозв'язок і взаємодія всіх компонентів системи; цілісність, узгодженість і синхронність у часі, узгодженість з місією і цілями організації; адаптивність, гнучкість до змін середовища; автономність елементів організаційної структури, функцій управління; багатофункціональність і багатоаспектність, що реалізується через здатність до переналагодження, переорієнтації, оновлення відповідно до змін середовища [15]-400с.

З позицій підприємств механізм управління інноваційною діяльністю завжди конкретний, оскільки спрямований на досягнення конкретних інноваційних цілей шляхом впливу на конкретні чинники, які забезпечують досягнення намічених цілей, і цей вплив здійснюється за допомогою використання конкретних ресурсів або потенціалів підприємства.

Виконання складних інноваційних завдань на підприємстві зумовлює необхідність у збалансованій і гармонійній науково-технічній діяльності. Вона забезпечується визначенням системи пріоритетних чинників, на які потрібно реагувати (адекватно впливати) першочергово. До таких чинників належать[32]-192-202с.: підвищення рівня невизначеності зовнішнього

середовища, що пов'язано з поглибленням конкуренції, прискоренням зміни технологій для виробництва нових товарів; обмеженість ресурсів; вплив суспільства і політичних сил на ринкову поведінку фірм (наприклад, боротьба з курінням); підвищення активності на товарних ринках країн, що розвиваються; обмеженість інвестиційних ресурсів.

До основних принципів, які притаманні інноваційному менеджменту, відносять [44]: дослідницький стиль прийняття рішень; творчий підхід до аналізу непередбачених ситуацій; підвищення оперативності управління інноваційним розвитком; принципи «центральної ситуації».

Виділення функцій в інноваційному менеджменті зумовлене різноманітністю управлінської діяльності в ланцюзі: ідея — наукові дослідження — розробки — проектування — виробництво — реалізація інновацій. Під функціями менеджменту розуміється вид діяльності, яка необхідна для реалізації загальних завдань управління інноваціями на підприємстві.

У теоретичних працях і в практичній діяльності є кілька підходів до класифікації функцій інноваційного менеджменту, серед основних необхідно виділити [49]: прогнозування (передбачення); формування інноваційних цілей; планування; координація; організація; стимулювання (активізація); контроль.

1.2. Методичні підходи до оцінки результативності інноваційного менеджменту на підприємстві

Аналізуючи різні підходи науковців щодо методики оцінювання результативності інноваційного менеджменту, слід зазначити наступні підходи [10] (додаток А):

- 1) оцінка економічної результативності нововведення стосовно підприємства, тобто як воно забезпечує конкурентоспроможність, прибуток і фінансову стабільність підприємства;

2) оцінка результативності управління інноваційною діяльністю з погляду забезпечення неперервності інноваційного процесу і досягнення кінцевої мети одержання новинок (продукту, технологій), які відповідають вимогам ринку;

3) урахування часу, тобто здатність одержувати необхідні результати за визначений проміжок часу.

Отже, тільки єдність вищезазначених компонентів дає змогу охарактеризувати результативність інноваційного менеджменту підприємства. Як кількісні показники, що характеризують ефективність інноваційної діяльності, можна використовувати коефіцієнт фактичної результативності роботи, рекомендований ЮНІДО (Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку). Цей показник розраховується за такою формулою:

$$r = \frac{R_c}{\sum_{i=1}^t Q_i - \sum_{i=1}^t (H_1 - H_2)}, \quad (1.1)$$

де R_c — сумарні витрати на закінчені роботи, що прийняті до освоєння в серійному виробництві;

Q_i — фактичні витрати на НДДКР за i -й рік;

t — кількість періодів життєвого циклу проекту;

H_1 — незавершене виробництво на початок періоду, що аналізується, у вартісному виразі;

H_2 — незавершене виробництво на кінець періоду, що аналізується, у вартісному виразі.

Також використовується ряд показників для визначення результативності інноваційного менеджменту підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю (K_{iv}) [5]-20с.:

$$K_{iv} = \frac{F_{HMA}}{F}, \quad (1.2)$$

де F — необоротні активи фірми (основні засоби, нематеріальні активи, незавершене будівництво, фінансові вклади);

F_{HMA} — інтелектуальна власність фірми (нематеріальні активи).

Коефіцієнт персоналу, занятого в НДДКР (K^1_{HDDKP}) [7]:

$$K^1_{HDDKP} = \frac{Ч_{HDDKP}}{Ч}, \quad (1.3)$$

де $Ч$ — загальна чисельність персоналу фірми,

$Ч_{HDDKP}$ — чисельність персоналу, занятого в НДДКР.

Коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР (K^2_{HDDKP}) [40]:

$$K^2_{HDDKP} = \frac{O_{HDDKP}}{O}, \quad (1.4)$$

де O — вартість обладнання виробничого призначення фірми,

O_{HDDKP} — вартість обладнання дослідно-приладного призначення.

Коефіцієнт освоєння нової продукції (K_{HP}) [40]:

$$K_{HP} = \frac{V_{HP}}{V}, \quad (1.5)$$

де V — сукупна виручка від продажу (в рік);

V_{HP} — виручка від продажу нової чи удосконаленої продукції, а також продукції, виготовленої із використанням нових чи удосконалених технологій (в рік).

Коефіцієнт інноваційного росту ($K_{инв}$) [44]:

$$K_{инв} = \frac{I_{HDDKP}}{I}, \quad (1.6)$$

де I — загальна вартість інвестиційних проектів фірми (в рік);

I_{HDDKP} — вартість науково-дослідних інвестиційних проектів (в рік).

Отже, оцінка результативності інноваційного менеджменту на основі системного підходу враховує дію всіх існуючих напрямів діяльності підприємства. Проведене дослідження свідчить про доцільність використання як кількісних, так і якісних методів оцінки.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Історія корпорації бере початок у 1974 році, коли почався налив майданчика для будівництва броварні. Відкриття виробництва було приурочене до Олімпійських ігор 1980 року. В 1980 відбувається офіційне відкриття Київського пивзаводу №3, що було приурочено до 22 Олімпійських ігор, та випуск першої партії пива. В 1986 на базі Київського пивзаводу №3 створено пивобезалкогольне об'єднання «Оболонь», до якого ввійшли також Київський пивзавод № 1, Київський пивзавод № 2 та Фастівський пивзавод. В 1993 приватизоване підприємство отримує юридичний статус закритого акціонерного товариства. В 1998 році вперше в галузі ЗАТ «Оболонь» отримує міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 року, що засвідчує високий рівень усіх процесів та здатності українського підприємства випускати продукцію світового рівня.

В 2008 році ЗАТ «Оболонь» першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувало чотири системи управління одразу. Компанія "Оболонь" підтвердила відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці).

Структура ПрАТ «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. ПрАТ «Оболонь» має наступні дочірні підприємства: ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»,

Хмельницька обл., м. Красилів, вул. Будівельна, 3, ТОВ «Пивоварня Зіберта», Київська обл., м. Фастів, вул. Пушкінська, 3, ІП «Оболонь-Русь», Республіка Білорусь. Емітент філій та представництв не має і в найближчий час створювати не планує. В кінці 2017 року ПрАТ «Оболонь» здійснило продаж дочірньої компанії ТОВ «Оболонь-Агро». ПрАТ «Оболонь» об'єднує головний завод, два відокремлені цехи, два дочірніх підприємства та підприємства з корпоративними правами де загалом працює близько 5 тис. людей. Основні структурні одиниці ПрАТ «Оболонь»: Головний завод у місті Києві (виробництво пива, безалкогольної продукції, мінеральної води, пивної дробини та ін.); дочірні підприємства ТОВ «Пивоварня Зіберта», м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива) та ДП ПрАТ «Оболонь Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл. (виробництво мінеральної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв); підприємства з корпоративними правами ПАТ «Охтирський пивоварний завод», м. Охтирка, Сумська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду), ПрАТ «Бершадський комбінат», м. Бершадь, Вінницька обл. (виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв), ПрАТ «Дяцьківці», м. Коломия, Івано-Франківська обл. (виробництво снєків), С.П. ТОВ «Оболонь-Аурелія», Республіка Молдова (купівляпродаж пива та безалкогольної продукції), ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», смт. Рокитне, Рівненська обл. (виробництво склотари). Відокремлені цехи: Завод у м. Олександрія, Кіровоградська обл. (виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ пляшки, виробництво бандажної стрічки), Солодовий завод у смт. Чемерівці, Хмельницька обл. (виробництво солоду). Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу ПрАТ «Оболонь»: 2602 осіб.

Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом: 6 осіб. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб): немає. Фонд оплати

праці: 338219 тис. грн. Факти зміни розміру фонду оплати праці, його збільшення або зменшення відносно попереднього року: фонд оплати праці збільшився на 22075 тис. грн. Кадрова програма, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам. Корпорація «Оболонь» забезпечує працівників належними умовами праці та життя. Кожного року передбачено підвищення рівня кваліфікації працівників, медичне обстеження, надання першої медичної допомоги, профілактичне лікування, розвиток соціальної сфери.

ПрАТ «Оболонь» є одним із кращих роботодавців України. Вся заробітна плата і премії сплачуються офіційно, тобто компанія повністю сплачує всі обов'язкові податки, внески у пенсійний та інші фонди. Соціальна політика ПрАТ «Оболонь» щодо персоналу спрямована на забезпечення необхідного рівня продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та підвищення соціального захисту працівників. Кожен працівник корпорації «Оболонь» має можливість отримати додаткову професійну освіту, підвищити кваліфікацію відповідно до програми розвитку і навчання персоналу. У ПрАТ «Оболонь» проводиться постійна професійна підготовка, підвищення кваліфікації та навчання всього персоналу. Для цього проводяться оцінка компетентності персоналу, підготовка та навчання, тренінги, інструктажі тощо.

За довгі роки ПрАТ «Оболонь» склалась унікальна корпоративна культура, яка базується на найвищих людських та патріотичних цінностях. Однією зі складових внутрішніх корпоративних комунікацій компанії «Оболонь» є випуск корпоративного видання - журналу «Вісник компанії «Оболонь», який спрямований, у першу чергу, на розвиток корпоративної культури та підвищення інформованості працівників. Крім цього, працівники відвідують футбольні матчі футбольного клубу «Оболонь» на новому

стадіоні “Оболонь Арена”. Одним із сучасних елементів розвитку корпоративної культури є впровадження принципів «зеленого офісу». Соціальний пакет, що поширюється і на тих співробітників, які вийшли на пенсію, включає: разову матеріальну допомогу на оздоровлення, путівки для дітей, грошові премії на свята, матеріальну допомогу при народженні дитини, при виході на пенсію, в разі одруження, в критичних ситуаціях. На підприємстві функціонує сучасно обладнаний медпункт, тренажерний зал. Відповідно до законодавчих норм, близько 4% від загальної кількості працюючих в ПрАТ «Оболонь» складають люди з обмеженими можливостями.

Основними видами продукції ПрАТ «Оболонь» є пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода, слабоалкогольні напої, солод. "Оболонь" є національним виробником пива в Україні зі стовідсотковим українським капіталом. Окрім позицій на пивному ринку, корпорація "Оболонь" має різноманітний портфель безалкогольної продукції. Цей портфель включає в себе ТМ "Живчик" - один із найулюбленіших сімейних напоїв українців, лінійку традиційних лимонадів - так звану "Ностальгічну серію" (паритетний лідер відповідного сегменту ринку), квас "Старокиївський", який у 2015 р увійшов до трійки лідерів ринку квасу України, широкий асортимент мінеральних та питних вод (Оболонська, Збручанська, Аквабаланс, Прозора, та інші регіональні води). Основними ринками збуту продукції корпорації є Україна, Молдова, Білорусь та країни Прибалтії. Галузь характеризується жорсткою конкуренцією та великим ступенем впливу цінового фактору на прийняття рішення про покупку. Сировина - основні види сировини: ячмінь, цукор, хміль, рисова січка, кукурудзяна крупа, солод. Сировина придбається як у виробників на ринку України так і за кордоном.

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства (табл. 2.1), проведені розрахунки свідчать, що у за період 2015-2017 рр. відбулося зменшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 3,21%. За період 2016-2017 року навпаки спостерігається

збільшення чистого доходу на 5%. Адміністративні витрати та витрати на збут протягом трьох років мають тенденцію до збільшення. Така сама ситуація спостерігається і з собівартістю реалізованої продукції з урахуванням адміністративних витрат і витрат на збут, так собівартість реалізованої продукції у 2016 році до 2015 року зросло на 0,29%.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансово-економічних показників підприємства ПрАТ «Оболонь», тис. грн.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення 2016/2015 (+,-)	Відносне відхилення 2016/2015 , %	Абсолютне відхилення 2017/2016 (+,-)	Відносне відхилення 2017/2016 , %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	3641996	3524945	3701192	-117051	-3,21	176247	5,00
Собівартість реалізованої продукції	2388394	2378936	2569876	-9458	-0,40	190940	8,03
Валовий прибуток від реалізації	1253602	1146009	1131316	-107593	-8,58	-14693	-1,28
Адміністративні витрати	178381	213263	223926	34882	19,55	10663	5,00
Витрати на збут	848865	833385	875054	-15480	-1,82	41669	5,00
Собівартість реалізованої продукції з урахуванням адміністративних витрат і витрат на збут	3415640	3425584	3668856	9944	0,29	243272	7,10
Прибуток від реалізації	226356	99361	32336	-126995	-56,10	-67025	-67,46
Інші операційні доходи	474740	504984	539475	30244	6,37	34491	6,83
Прибуток від операційної діяльності	701096	604345	571811	-96751	-13,80	-32534	-5,38
Прибуток від участі в капіталі	13476	6160	0	-7316	-54,29	-6160	-100,00
Інші фінансові доходи	63823	67076	74004	3253	5,10	6928	10,33
Прибуток до оподаткування	778395	677581	645815	-100814	-12,95	-31766	-4,69
Чистий фінансовий результат (Чистий прибуток)	-400102	-183625	-163288	216477	-54,11	20337	-11,08
Грошовий потік (чистий прибуток + амортизація)	-225040	-169651	-150948	55389	-24,61	18703	-11,02

Собівартість реалізованої продукції у 2017 році у порівнянні з 2016 роком зростає на 7,1%. В результаті чого прибуток від операційної діяльності за період 2015-2017 рр. зменшився з 701096 тис. грн. у 2015 році до 571811 тис. грн. у 2017 році. Прибуток до оподаткування за період 2015-2017 рр. зменшився з 778395 тис. грн. у 2015 році до 645815 у 2017 році. Це зумовлено зменшенням прибутку від операційної діяльності і суттєвим зменшенням прибутку від участі в капіталі. Що стосується змін у грошовому потоці, то зменшення у 2016р. до 2015р. становить 24,61%, а у 2017р. у порівнянні з 2016р. становить 11,02%. Слід зазначити, що негативним моментом у діяльності ПрАТ «Оболонь» є збільшення адміністративних витрат та витрат на збут і зменшення прибутку від операційної діяльності.

У 2017 році на 1 грн. чистого доходу від реалізації продукції підприємство витратило 0,99 грн., а в 2016 році 0,97 грн., 2015 році 0,94 грн. Збільшення значення цього показника свідчить про зменшення ефективності роботи підприємства, а також про неефективне використання фінансових ресурсів.

Проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» для формування загального уявлення про фінансовий стан підприємства. Для цього було проведено як вертикальний (табл. 2.2), так і горизонтальний аналізи (табл. 2.3) господарської діяльності підприємства.

За даними вертикального аналізу (табл. 2.2) протягом 2015-2017 рр. частка необоротних активів збільшилась з 55,824% у 2015 році до 68,5986% у 2017 році. Щодо оборотних активів, то вони навпаки мають тенденцію до зменшення. З 44,176% у 2015 році до 31,4014 у 2017 році. Власний капітал показав позитивну тенденцію до збільшення, з 7,8716% у 2015 році до 34,0223% у 2017 році. А от довгострокові зобов'язання та поточні зобов'язання зменшились за аналізований період, що позитивно відзначилось на підприємстві. Дослідивши тенденцію основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» (додаток Б) можемо зробити висновок, що динаміка до збільшення протягом досліджуваного періоду

відобразилась на необоротних та оборотних активах. Зменшення відбулося грошових коштів та їх еквівалентів на 76,49% у 2016 у порівнянні з 2015 та на 63,09% у 2017 у порівнянні з 2016 роком.

Таблиця 2.2

Вертикальний аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»

№	Показник	Рік					
		2015		2016		2017	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1.	Активи всього	3190267	100	3948410	100	4847558	100
2.	Необоротні активи	1780948	55,824	2432567	61,609	3325359	68,5986
2.1.	Незавершені капітальні інвестиції	38067	1,1932	39219,5	0,9933	47069,5	0,97099
2.2.	Основні засоби	1565392	49,068	2210231	55,978	3129388	64,556
3.	Оборотні активи	1409319	44,176	1515843	38,391	1522199	31,4014
3.1.	Запаси	794843	24,915	897053	22,719	931308	19,2119
3.2.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	324666	10,177	391643	9,919	417946	8,62178
3.3.	Гроші та їх еквіваленти	112680	3,532	26487	0,6708	9776	0,20167
4.	Власний капітал	251125	7,8716	686905	17,397	1649252	34,0223
4.1.	Зареєстрований капітал	32513	1,0191	32513	0,8234	32513	0,67071
4.2.	Нерозподілений прибуток	180395	5,6545	-125931	-3,189	94840,5	1,95646
5.	Довгострокові зобов'язання	446586	13,998	218984	5,5461	233526	4,81739
5.1.	Довгострокові кредити банків	444450	13,931	215842	5,4665	229915	4,7429
6.	Поточні зобов'язання	2492556	78,13	3042522	77,057	2964781	61,1603
6.1.	Короткострокові кредити банків	526376	16,499	1124860	28,489	1913102	39,4653

Власний капітал у 2016 році зріс на 173,53% у порівнянні з 2015 роком, та на 140,1% у 2017 році у порівнянні з 2015 роком. Довгострокові зобов'язання на 50,96% зменшились у 2016 році у порівнянні з 2015 роком, але вже у 2017 році цей показник становив +6,6409% у порівнянні з 2015 роком. Поточні зобов'язання у 2016 році зросли на 22,064% у порівнянні з 2015 роком та зменшились на -2,555% у 2017 році.

Показники фінансової стійкості, результати розрахунку яких представлені в табл. 2.3 свідчать про те, що значення коефіцієнту фінансової автономії не відповідали рекомендованому (>0,5) протягом останніх трьох

років. Це означає, що підприємство не може покрити свої зобов'язання власними коштами в повному обсязі, тому потрібно залучати додатковий капітал і оптимізувати використання власних ресурсів підприємства. Збільшення значення показника в 2017 році створює передумови для зменшення фінансової залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь»

Показники	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2016 до 2015	2017 до 2016	2016 до 2015	2017 до 2016
Коефіцієнт фінансової автономії	0,148	0,010	0,286	-0,137	0,276	0,070	27,536
Коефіцієнт фінансової залежності	6,763	96,290	3,497	89,527	-92,793	14,238	0,036
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-2,913	-50,809	-1,341	-47,895	49,468	17,439	0,026
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,852	0,990	0,714	0,137	-0,276	1,161	0,722
Коефіцієнт структури довгострових вкладень	0,438	0,052	0,111	-0,385	0,059	0,119	2,123
Коефіцієнт залучення довгострокових коштів	0,631	0,730	0,206	0,099	-0,524	1,156	0,282
Коефіцієнт структури позикового капіталу	0,253	0,028	0,074	-0,225	0,046	0,111	2,642
Показник фінансового левериджу	5,763	95,290	2,497	89,527	-92,793	16,535	0,026
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	-1,023	-1,142	-1,161	-0,120	-0,018	1,117	1,016

ПрАТ «Оболонь» у 2017 р. отримало збитки, що було наслідком стрімкого зростання деяких видів витрат, а саме фінансових. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу - показує частку обігових коштів у фінансуванні підприємства. Оптимальним значенням коефіцієнта є менше 0,5. Протягом аналізованого періоду цей показник перевищував значення і складав відповідно 0,852 у 2015 р, 0,99 – у 2016 р. і 0,714 у 2017р. У підприємства виник дефіцит коштів через неповернення дебіторської заборгованості контрагентами. Тому склалася ситуація невчасного погашення кредиторської заборгованості. Позитивним є те, що в 2017 році

з'явилась тенденція до зменшення цього показника. Коефіцієнт фінансової стабільності - показує частку власного капіталу у позиковому. Оптимальним є значення більше 1. Аналіз коефіцієнта фінансової стабільності показав, що досліджуване підприємство є фінансово стійким, орієнтується лише на власні фінансові ресурси.

2.2. Інноваційне середовище підприємства

У забезпеченні розвитку інноваційної діяльності підприємства саме державі належить ключова позиція та керівний вплив, який реалізується на всіх рівнях колаборативного середовища. Держава через низку механізмів, засобів та інструментів реалізує свій пріоритетний вплив на комплексне регулювання інноваційної діяльності, її моніторингу та розвитку. Через нормативно-правове забезпечення, фінансування, роботу спеціальних структур, затвердження цільових програм розвитку реалізується система формальних обмежень. Сучасна нормативно-правова база (закони, укази Президента, підзаконні акти у формі постанов Уряду, наказів центральних органів виконавчої влади тощо) стосовно науково-технічної та інноваційної діяльності налічує близько 200 документів.

Вихідні правові передумови державної інноваційної політики закладено в Конституції України. Стаття 54 гарантує громадянам свободу наукової і технічної, а також інших видів творчості, захист інтелектуальної власності, їхніх авторських прав. У цій самій статті визначено, що держава сприяє розвитку науки, встановленню наукових зв'язків України зі світовим співтовариством. З позитивних проривів у галузі інноваційного розвитку на рівні держави необхідно зазначити появу Фонду підтримки інновацій та стартапів, бюджет якого складає близько 50 млн. грн. Отже, за розрахунками Кабінету Міністрів України ці кошти у змозі забезпечити близько 80 найбільш вдалих інноваційних проектів [4]. Поряд з цим, розглядається питання щодо допомоги науковцям в області ухвалення

важливих регуляторних законів, які у змозі покращити загальне положення відповідної галузі, забезпечуючи більш конструктивну взаємодію між учасниками взаємостосунків. Йдеться про розробку, організацію, управління і втілення механізмів та умов для інноваційного розвитку національного господарства, створення відповідної інфраструктури та реформування сфери прогресивного сектору економіки.

Відзначимо, що у світовому рейтингу Global Innovation Index за 2017 р. Україна зайняла 50 місце. При цьому, за такими складовими елементами як «інноваційні зв'язки», «засвоєння технологій», «креативні товари й послуги», «вплив знань» – активність вітчизняного бізнесу знаходиться на дуже низьких позиціях. Стосовно рейтингу Global Competitiveness Index за 2017 р. наша держава займає 85 зі 138 можливих місць [4]. На цю ситуацію, насамперед, впливає урядова політика у напрямі визначення умов ведення власної справи, а також загальний сучасний стан макроекономічного середовища в цілому. Водночас, зауважимо, що практичне втілення новацій відбувається безпосередньо за допомогою власників бізнесу та управлінців, чому сприяє застосування відповідних ефективних механізмів з реалізації інноваційних розробок у життя. У додатку В наведено TOP10 інноваційних компаній України за 2017 р. [1]. Хоча ПрАТ «Оболонь» не входить до цієї десятки, все ж дане підприємство є постійним учасником і переможцем вітчизняних та міжнародних конкурсів якості, починаючи з 90-х років. Напої виробництва підприємств корпорації здобули вже близько 450 нагород. Досліджуючи інноваційне середовище ПрАТ «Оболонь» (додаток Г), необхідно зазначити, що в галузі в останні десять років активно впроваджувалися наступні техніко-технологічні новації: фільтраційні процеси циклічної дії для прискореної фільтрації пивних заторів та пива; нових рас пивоварних дріжджів, які зброджують сусло з високою концентрацією сухих речовин; високоефективних схем підготовки води; використання до 50% неосолодженої сировини з використанням ферментних препаратів грибного походження; фізико-механічної обробки сировини з

метою активізації ферментів циліндроконічних апаратів для бродіння та дозрівання пива; технології виробництва пастеризованого пива із застосуванням ферментних препаратів (щоб забезпечити гарантійний термін зберігання більше 6 місяців) та консервантів із рослинної сировини; способу цукристості затору ферментним препаратом, що містить активну глюконазу. Розширюється використання ферментних препаратів, стабілізаторів, консервантів рослинного походження, ультразвуку, низьких температур.

Наразі ці аналітичні дані свідчать (додаток Г), що у пивоварінні України ринковим запровадженням інновацій займались майже 14% підприємств галузі (для порівняння: у переробній промисловості – 1,2%), в тому числі принципово нові методи логістики, доставки та розповсюдження (продажів) продукції застосовували 3,4% пивоварних підприємств, що майже втричі вище рівня цього ж показника в переробній промисловості в цілому – 1,3%. При цьому маркетинговий напрям в інноваційних інфраструктурних пропорціях в пивоварінні займає провідні позиції – 70,0% пивзаводів впроваджують маркетингові інновації. Для порівняння – аналогічний індикатор в переробній промисловості в цілому становить лише 15,1% (додаток Г). Отже, інноваційне середовище на сьогодні стає одним із головних чинників ефективного економічного зростання пивоварної галузі. Слід зазначити, що пивоварні підприємства доволі різко диференційовані за техніко-технологічним рівнем виробництва. На багатьох підприємствах галузі нестабільна робота в умовах кризових процесів, нестачі власних коштів, недостатня підтримка інноваційної діяльності державою призвели до уповільнення темпів освоєння нової техніки, устаткування, обладнання, технологій в галузі, а тим самим зменшували частку пивоварної продукції, яка має сучасне науково-технологічне забезпечення. За даними Держстату у 2017 році в економіку України іноземними інвесторами з 76 країн світу вкладено 1630,4 млн.дол. США прямих інвестицій (акціонерного капіталу).

Провідними сферами економічної діяльності (додаток Г), за обсягами освоєння капітальних інвестицій, у 2017 році залишаються: промисловість –

33,1%, будівництво – 12,3%, сільське, лісове та рибне господарство – 14,0 %, інформація та телекомунікації – 4,1%, оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 7,0%, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 8,7%, державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування – 7,4%.

Головним джерелом фінансування капітальних інвестицій, як і раніше, залишаються власні кошти підприємств та організацій, за рахунок яких у 2017 році освоєно 69,9 відсотка капіталовкладень. Частка кредитів банків та інших позик у загальних обсягах капіталовкладень становила 5,3 відсотка.

Підприємствам України необхідно знаходити компромісні рішення в системі координат «економічна ефективність-екологічність-суспільна цінність», як зазначено авторами роботи (Mnykh and Hrechyn, 2016), де обговорено концепцію екологістики як складової стратегії розвитку господарюючих структур. Там же вказано, що в умовах інноваційної економіки формується система реакції на екологічні загрози, ПрАТ «ОБОЛОНЬ» першою серед підприємств харчової промисловості сертифікувала чотири системи управління: ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці). Відбулося значне розширення кегової лінії з 400 кег/год. до 1000 кег/год. Встановлено європейський рекорд з виробництва пива — 111,1 млн дал. Продовжується впровадження екологічних проектів: на заводі у Києві введена в експлуатацію установка сушки пивної шротини, а в Олександрії впроваджено перше в Україні виробництво пакувальної стрічки на основі переробки пластикових пляшок. Щодо впровадження інновацій ПрАТ «ОБОЛОНЬ» в серії ТМ «Живчик» продовжує реалізацію стратегії розвитку через інновації у смаку та упаковці.

Аналіз внутрішнього інноваційного середовища ПрАТ «ОБОЛОНЬ» наведено в табл. 2.4:

Таблиця 2.4

**Результат дослідження внутрішнього інноваційного середовища
ПрАТ «ОБОЛОНЬ»**

Показники		Роки		
		2015	2016	2017
ВИРОБНИЧІ МОЖЛИВОСТІ				
Рівень використання виробничого обладнання		1	2	2
Рівень прогресивності застосовуваного обладнання		1	1	1
Ступінь гнучкості виробничого процесу		2	2	1
Підсумкова оцінка	бали	4	5	4
	вага	0,18	0,18	0,18
	зважена оцінка	0,72	0,9	0,72
КАДРОВІ МОЖЛИВОСТІ				
Рівень кваліфікації виробничого персоналу		2	2	2
Ступінь готовності персоналу до інновацій на підприємстві		1	2	2
Розвиненість системи мотивації персоналу		1	1	1
Ступінь творчої ініціативності персоналу		1	1	0
Підсумкова оцінка	бали	5	6	5
	вага	0,16	0,16	0,16
	зважена оцінка	0,8	0,96	0,8
НАУКОВО-ТЕХНІЧНІ МОЖЛИВОСТІ				
Рівень витрат на наукові розробки в собівартості послуг		0	0	1
Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень собівартості послуг		1	1	0
Рівень використання розробок		2	1	2
Частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній чисельності персоналу		1	1	1
Підсумкова оцінка	бали	4	3	4
	вага	0,17	0,17	0,17
	зважена оцінка	0,68	0,51	0,68
МАРКЕТИНГОВІ МОЖЛИВОСТІ				
Раціональність використання каналів розподілу послуг		1	2	1
Гнучкість цінової політики		3	1	1
Рівень використання реклами		1	1	2
Ефективність системи збуту		1	2	2
Підсумкова оцінка	бали	6	6	6
	вага	0,16	0,16	0,16
	зважена оцінка	0,96	0,96	0,96
ОРГАНІЗАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ				
Ступень інноваційної спрямованості організаційної структури		1	1	1
Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства		1	1	1
Рівень компетенції керівників		2	2	2
Розвиненість системи інформаційного забезпечення		3	1	2
Підсумкова оцінка	бали	7	5	6
	вага	0,16	0,16	0,16
	зважена оцінка	1,12	0,8	0,96
ФІНАНСОВІ МОЖЛИВОСТІ				
Рівень абсолютної ліквідності		1	0	0
Рівень платоспроможності		1	1	1
Рівень фінансової стійкості		1	1	1
підсумкова оцінка	бали	3	2	2
	вага	0,17	0,17	0,17
	зважена оцінка	0,51	0,34	0,34
Інноваційний потенціал внутрішнього середовища підприємства		4,79	4,47	4,46

Дослідження внутрішнього інноваційного середовища ПрАТ «ОБОЛОНЬ» припускає вивчення стану кожного його елемента на основі методу експертних оцінок. Бальна оцінка використання ПрАТ «ОБОЛОНЬ» кожного з елементів інноваційного потенціалу здійснювалася з використанням розробленої шкали:

- 0 балів – зовсім не використовується потенціал елемента;
- 1 бал – низький рівень використання потенціалу елемента;
- 2 бали – середній рівень використання потенціалу елемента;
- 3 бали - високий рівень використання потенціалу елемента.

За результатами оцінки складових елементів інноваційного потенціалу внутрішнього інноваційного середовища (табл. 2.4), необхідно зазначити, що чим вище рівень використання складових елементів інноваційного потенціалу, тим більше у підприємства конкурентних переваг для здійснення ефективної інноваційної діяльності. Оцінку рівня інноваційної активності підприємства доцільно здійснювати за наступною шкалою: від 0 до 4,0 – низький рівень, від 4,1 – до 8,0 – середній рівень, від 8,1 до 11,55 – високий рівень. Так за результатами стану елементів інноваційного потенціалу внутрішнього інноваційного середовища ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2015-2017 роки, підприємство знаходиться в межах повинні від 4,1 – до 8,0, (2015 рік – 4,79; 2016 рік – 4,47; 2017 рік – 4,46) і тенденція спостерігається до зниження, це свідчить про середній рівень інноваційного потенціалу підприємства, негативний вплив на даний показник мали наступні фактори: виробничі можливості підприємства знизились у 2017 році за рахунок рівня гнучкості виробничого процесу; кадрові можливості знизились у 2017 році за рівня творчої ініціативності персоналу. Отже підприємству необхідно вжити заходів щодо підвищення рівня творчої ініціативності персоналу та гнучкості виробничих процесів.

2.3. Результативність інноваційного менеджменту на підприємстві

Оцінка ефективності інноваційної діяльності та інноваційного менеджменту, зокрема, є надзвичайно актуальним та практично важливим завданням, розв'язання якого сприятиме мінімізації ризиків від впровадження інновацій. У теорії та практиці управління ще не сформовано загального підходу до оцінювання економіко-соціальної ефективності інноваційного менеджменту підприємств, а теоретико-методологічний рівень розв'язання даного питання не дозволяє підвищити результативність економічної діяльності суб'єктів аграрного сектору економіки. Важливим у цьому контексті є подальше дослідження методологічних аспектів, зокрема, розгляд і уточнення термінологічного апарату та вибір методів оцінювання ефективності інноваційного менеджменту підприємств.

Враховуючи нестабільну ситуацію у відносинах з існуючими контрагентами, ПрАТ «Оболонь» варто здійснити заміщення ризикованих зовнішньоекономічних зв'язків задля уникнення неринкових дискримінаційних дій стосовно продукції українських товаровиробників. При виборі ринку збуту продукції крім економічних критеріїв, важливо враховувати й характер торгово-політичних відносин з даною країною. Перевага повинна надаватись тій, з якою налагоджені нормальні ділові відносини, підтвержені договірно-правовою основою.

Проведемо аналіз собівартості продукції, почнемо його з аналізу динаміки операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції (додаток Ж). У 2017 році у порівнянні з 2016 роком спостерігається зменшення майже всіх видів витрат окрім матеріальних витрат. Але, загальна сума операційних витрат на даний період зросла за рахунок значного збільшення матеріальних витрат. Зростання операційних витрат у 2017р. до 2016р. становить 262,35%. У 2016 році у порівнянні з 2015 роком операційні витрати зменшились на 92,14%, тобто загалом спостерігається тенденція до зменшення.

Витрати збільшилися у 2017 році на 262,35% завдяки тому, що суттєво збільшилися матеріальні витрати (на 524,27%). Такий стан фінансових показників є негативним для підприємства. Він здійснює перепони для отримання конкурентної переваги на ринку. Проаналізуємо структуру операційних витрат за економічними елементами (додаток Ж), свідчать, що виробництво у 2015-2017 рр. характеризується матеріаломістким характером: частка матеріальних витрат у 2017 році складала 89,45%, у 2016 році становила 51,92%, а у 2015 – 72,86%. Зміни у структурі вказують на збільшення матеріальних витрат у 2017 році у порівнянні з 2016 роком на 37,53%. Вони більші, ніж темпи збільшення собівартості реалізації продукції (8,03%). Всі інші витрати мають тенденцію до зменшення, що є позитивним для підприємства, так витрати на оплату праці в 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилися на 10,23%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зростали на 3,41%, а в 2017 році порівняно з 2015 роком зменшилися на 6,82%. У 2016 році відрахування на соціальні заходи зросли на 1,52% у структурі витрат підприємства у порівнянні з 2015 роком, а у 2017 році на зменшилися на 3,87% у порівнянні з 2016 роком. Проведемо горизонтальний аналіз фінансових результатів підприємства ПрАТ «Оболонь» протягом досліджуваного періоду (додаток В), так чистий дохід за досліджуваний період має позитивну тенденцію до збільшення. Але, у 2016 році зменшився на 3,21% у порівнянні з 2015 роком, та зріс на 5% у 2017 році у порівнянні з 2016 роком. Валового прибутку за досліджуваний період зменшувався, а саме у 2016 року до 2015 року на 8,58 та 1,28% у 2017 році до 2016 року. Операційні витрати збільшилися 9,11% у 2017 у порівнянні з 2016 роком, та 14,24% у 2016 році до 2015 року, що є негативною тенденцією для ПрАТ «Оболонь».

Провівши дослідження результативності діяльності ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.5) можна зробити наступні висновки: від'ємне значення робочого капіталу підприємства протягом досліджуваного періоду означає, що вся вартість оборотних активів і, навіть частина необоротних, фінансується за

рахунок поточних зобов'язань, а, отже, підприємство порушує правила фінансування і йому загрожує неплатоспроможність та фінансова нестійкість; відсутні фінансові ресурси для розширення діяльності та інвестування. Занепокоєння викликає стрімке зростання від'ємного значення показника робочого капіталу в звітному році, що свідчить про зростання ймовірності банкрутства.

Таблиця 2.5

Аналіз результативності діяльності ПрАТ «Оболонь»

№	Показник	Рік			Абсолютний приріст	
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/2016
1.	Оборотний капітал, тис. грн.	-1603326	-1450031	-1435133	153295	14898
2.	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5899	0,4453	0,4453	-0,1446	0
3.	Частка власних оборотних засобів, %	46,2	33,0	29,86	-13,2	-3,14
4.	Фондовіддача	2,32	1,59	1,18	-0,73	-0,41
5.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2830	2699	2670	-131	-29
6.	Продуктивність праці, персоналу грн./осіб.	1286,92	1306,02	1386,21	19,1	80,19
7.	Матеріаловіддача	1,46	25,2	4,24	23,74	-20,96

Коефіцієнт зносу основних засобів у 2016-2017 році був на одному рівні і склав 0,4453. В 2015 році його значення було 0,5899. Це свідчить про необхідність в їх оновленні. Частка власних оборотних засобів характеризується скороченням з 46,2% в 2015 році до 29,86% в 2017 році. Розглядаючи показник матеріаловіддачі, слід зазначити, що в 2016 році він є найбільшим і становить 25,2 (так як в цьому році були найменші матеріальні затрати підприємства), в 2017 році його значення склало 4,24. Значне зниження матеріаловіддачі є негативною тенденцією і обумовлено зростанням цін на сировину, матеріали, енергоносії; зростанням курсів іноземних валют та залежність підприємства від імпортованої сировини. Дослідимо показники прибутковості підприємства ПрАТ «Оболонь», наведені в табл. 2.6. На досліджуваному підприємстві коефіцієнт

рентабельності активів має позитивну тенденцію: у 2015 році показник склав $-0,125$, у 2016 році $-0,039$, у 2017 році $-0,033$.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників ефективності інноваційного менеджменту
ПрАТ «Оболонь»**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
1) Коефіцієнт ефективності активів в системі інноваційного менеджменту	-0,125	-0,039	-0,033	0,086	0,006
2) Коефіцієнти ефективності реалізації продукції в системі інноваційного менеджменту	0,344	0,325	0,306	-0,019	-0,019
3) Коефіцієнт ефективності власного капіталу в системі інноваційного менеджменту	-12,00	-0,137	-0,083	11,863	0,054

Коефіцієнт рентабельності реалізації (продажу) є оцінкою результатів операційної діяльності підприємства, характеризує обсяг прибутку на одиницю обороту і частку прибутку в ціні продукції. Зменшення коефіцієнта свідчить про зниження ефективності операційної діяльності. Рентабельність власного капіталу є оцінкою рівня отримання чистого прибутку на одиницю власного капіталу підприємства. Оптимальним є максимізація позитивного значення. Даний коефіцієнт на досліджуваному підприємстві має коливну тенденцію, у 2015 році він сягав $-12,00$ у 2016 році теж від'ємний $-0,137$, а в 2017 році склав $-0,083$. Така ситуація на підприємстві виникла за рахунок отримання чистого збитку та суттєвого підвищення обсягу власного капіталу підприємства. Наступним етапом проведемо якісний аналіз результативності основних видів діяльності ПрАТ «Оболонь» в системі інноваційного менеджменту (додаток 3). Оцінка всіх елементів в розрізі функцій менеджменту виконується методом експертних оцінок за 100 бальною шкалою. Оціночна шкала розпочинається з 0 балів і присвоюється тим видам діяльності, які взагалі відсутні або не реалізуються на підприємстві. Максимальний бал (4) присвоюється тим напрямом діяльності, які виконуються найбільш ефективно – еталонний рівень (відповідно 1 –

діяльність ведеться непостійно; 2 – діяльність здійснюється в залежності від ситуації; 3– діяльність здійснюється систематично). Таким чином, загальна оцінка системи інноваційного менеджменту (за сумою п'яти функцій управління) може досягти максимум 100 балів. В межах методології функціональної моделі інноваційного менеджменту ПрАТ «Оболонь» проводиться розподіл підприємства на п'ять рівнів інноваційного розвитку за показником загальної оцінки ефективності менеджменту: I (0-20 балів) – низький, II (21-40) – задовільний, III (41-60) – відносно стабільний, IV (61-80) – стабільний, V (81-100) – високий (табл.2.7). Найбільш розвинутою функцією інноваційного менеджменту ПрАТ «Оболонь» є організація, ступінь розвитку якої становить 90% у 2017 році, дана функція створює умови для пошуку нових структурних рішень, людей, які їх втілили б у життя, перегрупування окремих видів діяльності, формування цільових організаційних структур. Наступною за результативністю функцією є контроль, так за досліджуваний період у 2016 році ступінь розвитку склав 65%; у 2016 році 75% та у 2017 році 85%.

Таблиця 2.7

**Загальна якісна оцінка результативності основних видів діяльності
ПрАТ «Оболонь» в системі інноваційного менеджменту**

Функції менеджменту	Мак бал	Ступінь прояву, бали			Ступінь розвитку, %		
		2015 рік	2016 рік	2017 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Планування	20	12	15	16	60	75	80
Організація	20	14	16	18	70	80	90
Мотивація	20	10	12	15	50	60	75
Контроль	20	13	15	17	65	75	85
Регулювання	20	10	12	15	50	60	75
Загальна оцінка системи інноваційного менеджменту	100	59	70	81	відносно стабільний розвиток	стабільний розвиток	високий розвиток

Функція інноваційного менеджменту планування щодо ступеня розвитку на кінець досліджуваного періоду склала 80%, так як планування є однією з основних функцій інноваційного менеджменту, яка передбачає розробку завдань підприємства на довгостроковий і поточний періоди, співставлення вигоди від використання різних видів ресурсів або їх

поєднання. Заключним етапом проведемо кількісний аналіз результативності інноваційного менеджменту ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка показників результативності інноваційного менеджменту
ПрАТ «Оболонь»**

Показники	Нормативне значення показника		Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	Стратегія лідера	Стратегія послідовника	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	більше 0,6	менше 0,6	55,64	55,81	62,57	0,17	6,76
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР	більше 0,2	менше 0,2	46,53	44,98	41,00	-1,55	-3,98
Коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР	більше 0,3	менше 0,3	4,00	3,33	3,13	-0,67	-0,21
Коефіцієнт освоєння нової продукції	більше 0,4	менше 0,4	12,39	13,81	15,59	1,41	1,78
Коефіцієнт інноваційного росту	більше 0,5	менше 0,5	59,16	110,28	36,04	51,12	-74,25
Коефіцієнт фактичної результативності	більше 0,1	менше 0,1	238,17	209,34	2580,32	-28,82	2370,98

Отже, проведені дослідження результативності інноваційного менеджменту ПрАТ «Оболонь» в табл. 2.8 вказують на те що коефіцієнт фактичної результативності зріс на кінець періоду і значно перевищує нормативне значення, наступні показники коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю та коефіцієнт освоєння нової продукції також зростає за досліджуваний період. Такі показники як коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР; коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР та коефіцієнт інноваційного росту, хоча і зменшуються на кінець досліджуваного 2017 року, все ж перевищують нормативні значення. Отже, результативність інноваційного менеджменту ПрАТ «Оболонь» знаходиться на високому рівні і як результат підприємство за 2015-2017 роки знаходиться в межах стратегії лідера.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Обґрунтування механізму інноваційного менеджменту на підприємстві

На основі дослідження відомих механізмів управління інноваційним розвитком та інноваційних процесів, які існують на промислових підприємствах та аналіз діяльності та результативності інноваційного менеджменту ПрАТ «Оболонь» за 2015-2017 роки, пропонується сформувати інноваційний механізм менеджменту ПрАТ «Оболонь» враховуючи зміни ринкових умов. Концептуальною основою інноваційного механізму менеджменту на підприємстві є інноваційний процес, а основним завданням – переведення інноваційного потенціалу ПрАТ «Оболонь» з середнього на високий рівень, а також адаптація ПрАТ «Оболонь» до мінливих умов зовнішнього інноваційного середовища. Завданнями інноваційного механізму менеджменту ПрАТ «Оболонь» є поєднання в одному процесі множини елементів діючих механізмів організації та мотивації діяльності підприємства: матеріальних, інформаційних, фінансових і трудових ресурсів, інформаційного та фінансового забезпечення.

Необхідно забезпечити постійність маркетингових досліджень, пошук відомостей про останні конструкторські розробки, патенти, ліцензії, ноу-хау, контроль відповідності інноваційної продукції новим вимогам до неї тощо. Інноваційний механізм менеджменту ПрАТ «Оболонь», який спрямований на досягнення цілей підприємства наведено на рис.3.1. Саме даний механізм має дати можливість ПрАТ «Оболонь», побудувати систему інноваційного менеджменту, яка реалізує поставлені завдання та виконання розроблених інноваційних програм та цілей розвитку підприємства. Невід’ємною частиною системи інноваційного менеджменту є постійне вдосконалення системи інноваційного управління, яка відповідає вимогам міжнародних

стандартів, та правильне передбачення тенденцій розвитку інноваційного ринку.

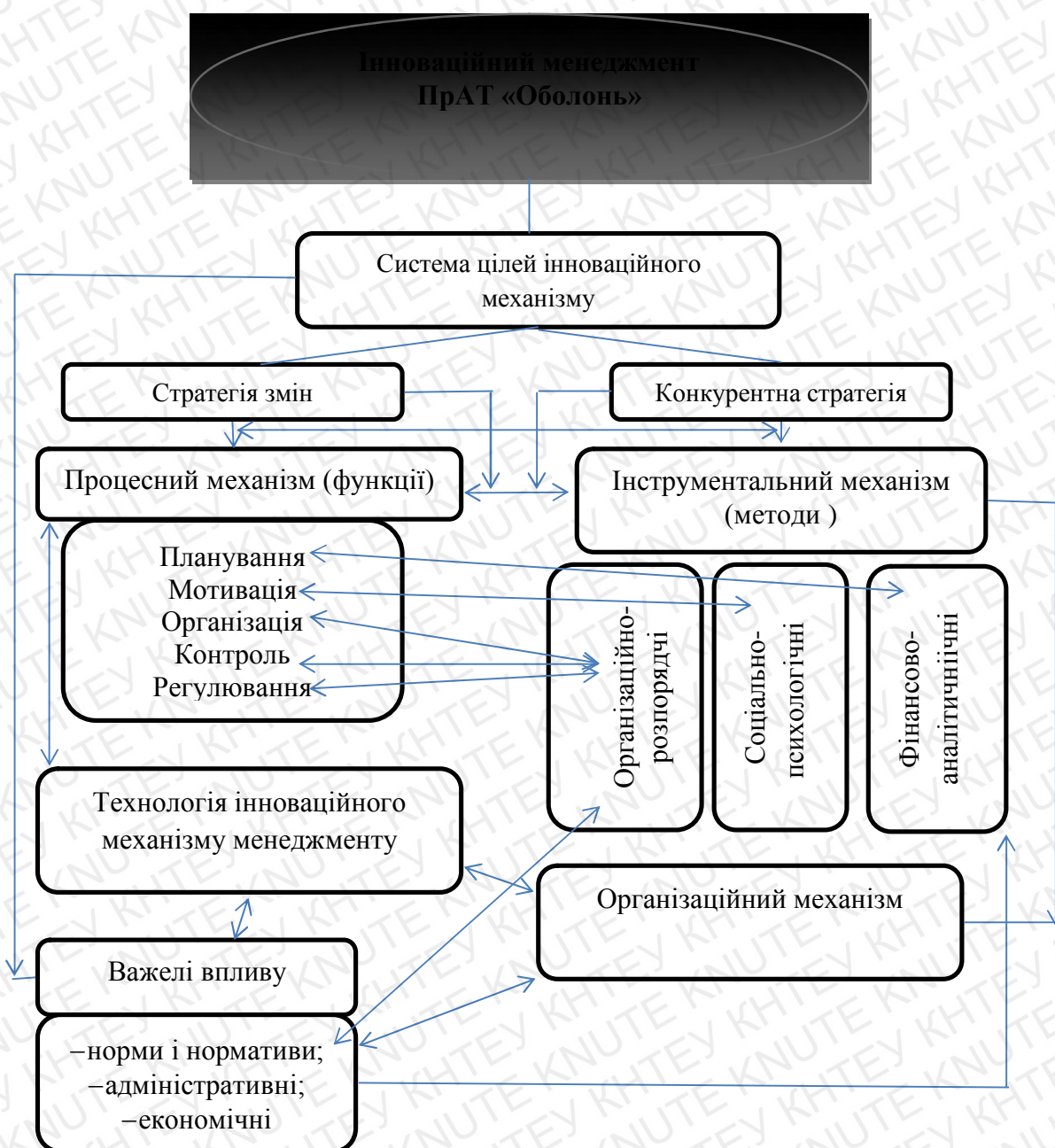


Рис. 3.1. Механізм інноваційного менеджменту для ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором за проведеними дослідженнями

Виходячи з запропонованого нами механізму інноваційного менеджменту для ПрАТ «Оболонь», на нашу думку інноваційний механізм менеджменту ПрАТ «Оболонь» має включати наступні структурні

компоненти:

1. Система цілей інноваційного механізму менеджменту ПрАТ «Оболонь»:

- інноваційна орієнтованість;
- пошук нових технічних рішень щодо створення інноваційного продукту;
- проведення НДДКР,
- організація серійного виробництва інноваційної продукції;
- впровадження нового товару на ринок;
- закріплення на ринку за допомогою більш високої якості інноваційної продукції;
- пошук нових ринків збуту інноваційної продукції;
- закріплення на нових ринках за допомогою більш високої якості і конкурентоспроможності товару.

2. Стратегія інноваційного механізму менеджменту ПрАТ «Оболонь»:

- стратегія змін;
- конкурентна стратегія.

3. Процесний механізм (функції) інноваційного механізму менеджменту ПрАТ «Оболонь»:

- планування інноваційної діяльності,
- розроблення прогнозів інноваційного розвитку на довготривалу перспективу;
- узгоджуваність діяльності всіх ланок системи інноваційного менеджменту, апарату управління підрозділів НДДКР і окремих спеціалістів задіяних в розробці інноваційної продукції;
- створення системи моральних і матеріальних заохочень для співробітників організації у підвищенні професійного рівня;
- запровадження крауд-технології для роботи в команді;
- організація процесу підбору кадрів до органів управління, оцінки їх

кваліфікації та ділових якостей

- створення системи контролінгу інноваційних процесів;
- аналіз етапів інноваційного процесу;
- запровадження інтелектуальної власності на інноваційну продукцію;
- захист інтелектуальної власності;
- адміністрування процесів підготовки, узгодження, затвердження та документального оформлення управлінських рішень;
- формування системи захисту інформації;
- розробка регламентів користування інсайдерською інформацією;
- вироблення стратегічної інноваційної політики і механізмів її реалізації.

4. Інструментальний механізм (методи) інноваційного механізму менеджменту ПрАТ «Оболонь»:

- методи примусу (державне регламентування та законодавчі норми управління інноваційною діяльністю підприємства; правове регулювання інноваційної діяльності: конституційні гарантії, податкове право, корпоративне право, трудове право, господарське право, фінансове право, міжнародна взаємодія; розробка та впровадження корпоративних стандартів)
- методи спонукання (формування оптимальної моделі організації інноваційного менеджменту; формування соціального мотиваційного пакету персоналу; організація процесу підбору кадрів до органів управління, оцінки їх кваліфікації та ділових якостей; формування системи оцінки роботи посадових осіб; організація процесів стимулювання посадових осіб діяти якнайкраще в інтересах корпорації та її акціонерів; збалансування стратегічного набору корпорації з інтересами стейкхолдерів та усіх учасників корпоративного об'єднання.);
- мережеве планування та управління (організація процесів накопичення та обміну інформацією між органами управління та посадовими особами; розробка та впровадження цільових програм розвитку корпорації; формування та реалізація стратегії; розробка та реалізація бізнес-планів;

оптимізація трансфертного ціноутворення; бюджетування, що є одним з дієвих інструментів узгодження інтересів учасників корпоративних відносин; оптимізація оподаткування та страхових платежів; формування інноваційного та інвестиційного портфелів, розроблення проектів; творчий підхід до прогнозу та аналізу непередбачених ситуацій)

– методи контролю та аналізу (бенчмаркінг інноваційного менеджменту; організація здійснення функції стратегічного моніторингу «середовища інтересів»; контролінг інноваційних процесів; моніторинг і контроль за виконанням етапів, стадій інноваційного процесу в часі та синхронізації всіх видів діяльності; розробка системи економічних показників та нормативів, що застосовуються у корпорації (цільових показників ефективності інноваційних проектів; визначення норм рентабельності; розрахунок внутрішньо корпоративних цін та прибутку окремих інноваційних бізнес-одиниць; оцінка ефективності інноваційних та інвестиційних проектів; організація та проведення аудиту річної звітності, стратегічного та оперативного контролінгу, стратегічного моніторингу).

5. Технологія інноваційного механізму менеджменту ПрАТ «Оболонь»:

– ознайомлення акціонерів з інформацією щодо розробки та впровадження інноваційних процесів;

– механізм ефективного управління активами та фінансовими ресурсами (позиковим та акціонерним капіталом), власністю акціонерів та контролю за їх збереженням;

– залучення додаткового капіталу для розвитку – механізм інноваційно-інвестиційної діяльності (у т.ч. шляхом емісії цінних паперів, кредитних та внутрішніх джерел фінансування), розподілу фінансових ресурсів у рамках корпорації та її інноваційних бізнес-одиниць;

– ресурсне забезпечення (матеріальні; трудові; виробничі; інформаційні; нематеріальні);

– впровадження інноваційних технологій;

- запровадження технологічних зрушень, що зумовлюють зміну сформованих ідеологій виробництва продукції;
- забезпечення дотримання технічних стандартів виготовлення продукції, високої якості проведення подальшого удосконалення, модернізації, модифікації технічного оснащення та підвищення загального рівня фондоозброєності праці.

6. Організаційний механізм інноваційного механізму менеджменту ПрАТ «Оболонь»:

- формування та оптимізація оргструктури корпорації;
- формування у корпорації інтегрованого ефективного виробничо-технологічного ланцюга, стимулювання горизонтальних зав'язків між підприємствами-учасниками корпорації
- реструктуризація корпорації;
- організаційний аудит;
- формування та ліквідація дочірніх підприємств, філій, представництв;
- розподіл повноважень між органами управління;
- організація діяльності органів управління;
- організація підзвітності посадових осіб органів управління;
- дослідницький стиль ухвалення рішень;
- оптимальна кількість рівнів в управлінській структурі з метою оперативного ухвалення рішень у системі дослідження — виробництво — збут;
- управління персоналом підрозділів, які займаються інноваційними розробками і проектами;
- створення організаційно-виробничої структури і структури управління інноваційною діяльністю;
- розвиток творчого мислення, творчої активності розробників інновацій;

- створення гнучкої організаційної структури;
- організація обміну інформацією між відповідними підрозділами НДДКР для тісніших контактів і взаєморозуміння під час розроблення інновацій.

3.2. Оцінка економічних витрат на реконфігурацію системи інноваційного менеджменту на підприємстві

Запропонований інноваційний механізм менеджменту ПрАТ «Оболонь» у п. 3.1 включає формування соціального мотиваційного пакету персоналу; організація процесу підбору кадрів до органів управління, оцінки їх кваліфікації та ділових якостей; формування системи оцінки роботи посадових осіб; організація процесів стимулювання посадових осіб діяти якнайкраще в інтересах корпорації та її акціонерів

Одним з ефективних підходів, що застосовуються для удосконалення формування інноваційного мислення кадрового потенціалу є технологія краудсорсинга, як перспективно нового напрямку, який успішно застосовується зарубіжними корпораціями. Отже, виникає необхідність запровадження крауд-технологій як інноваційного інструменту управління мотивацією персоналу на ПрАТ «Оболонь», що дозволить детально описати, систематизувати, автоматизувати, постійно підтримувати стимулювати персонал підприємства. Таким чином, робота в команді на основі крауд-технології ПрАТ «Оболонь» включає в себе декілька ключових етапів, кожний з яких включає до свого складу декілька процедур (табл. 3.1). В цілому, краудсорсинг можна назвати новою епохою в інноваційному менеджменті ПрАТ «Оболонь», так як моделі інноваційного менеджменту на його основі дозволяють ефективно вирішувати широке коло завдань різної складності і забезпечити цілі інноваційного розвитку персоналу. Використання краудсорсингу в якості технології сучасного інноваційного менеджменту та основи інноваційних бізнес-моделей стає частиною

соціальної реальності, в якій кожен працівник може проявити себе, розвиваючи свій особистісний потенціал та за допомогою процесу синергії зробити внесок у спільну справу ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 3.1

**Етапи та процедури роботи в команді ПрАТ «Оболонь»
за технологією краудсорсинга**

№	Етапи	Процедури
1	Інформаційний	Інформування персоналу про наявність інноваційного процесу
		Інформування персоналу щодо сутності інноваційної задачі
		Інформування щодо методики збору інноваційних пропозицій
2	Організаційно-стимулюючий	Система стимулювання внесення інноваційних пропозицій
		Організація системи збирання ідей і пропозицій
		Організація системи інформування співробітників про реалізовані інноваційні проекти і досягнуті результати
3	Фільтрація кращих інноваційних ідей та пропозицій	Визначення принципів фільтрації
		Визначення цільових показників
		Розробка механізмів реалізації інноваційних ідей і пропозицій з урахуванням специфіки, спрямованості та строків реалізації
4	Селекція найкращих учасників на основі їх внеску в рішення інноваційних завдань	Визначення принципів селекції
		Оцінка результатів діяльності окремих працівників і їх команд
		Оцінка можливостей використання інноваційного потенціалу сформованих команд для рішення інноваційних завдань

Метою процесу управління ефективністю праці ПрАТ «Оболонь» є створення необхідних і достатніх умов для результативного функціонування підприємства його структури, досягнення встановлених планових завдань інноваційного виробництва, виконання ключових показників КРІ ефективності бізнесу. У ході дослідження ПрАТ «Оболонь» в різних аспектах та процесах інноваційного менеджменту виявлено відсутність оцінювання працівників щодо розробки та впровадження інновацій, так пропонуємо ПрАТ «Оболонь» використання компетентнісного підходу для оцінки ефективності праці робітників щодо інноваційної діяльності підприємства. Пропонується методичне забезпечення компетентнісного підходу до оцінки індивідуальної ефективності працівника та розподіл ключових компетенцій, відповідних встановленим наведеним корпоративним цінностям, узагальнено в табл. 3.2. Шкала оцінки компетенцій оцінювання ефективності праці робітників щодо інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь» має розряд від 1 до 4 балів, які розподіляються наступним чином: 1 – працівник не відповідає

вимогам за даним критерієм; 2 – працівник частково відповідає вимогам; 3 – працівник повністю відповідає вимогам; 4 – працівник перевершує очікувані вимоги. Працівник оцінюється за кожною з 10 компетенцій окремо, максимальна оцінка компетенцій працівника складає 40 балів. Фактично отримана оцінка компетенцій в балах переводиться у відсотковий вимір по відношенню до 40 балів.

Таблиця 3.2

Перелік компетентнісних показників оцінювання ефективності праці працівників щодо інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь»

Назва компетенцій та їх угруповань	Умовні позначення	Вимір складової
Корпоративні компетенції	ОК	
1. Працювати на командний результат	ОК ₁	Компетентність
2. Бути орієнтованим на потреби споживача	ОК ₂	Компетентність
3. Якість	ОК ₃	Результативність
4. Економія ресурсів	ОК ₄	Результативність
5. Ступінь реалізації завдань	ОК ₅	Результативність
Функціональні компетенції	ФК	
1. Забезпечувати якість	ФК ₁	Компетентність
2. Діяти ефективно	ФК ₂	Компетентність
3. Удосконалювати професійні знання	ФК ₃	Компетентність
4. Дотримуватися стандартів ПрАТ «Оболонь» щодо охорони праці, правил безпеки і охорони оточуючого середовища	ФК ₄	Компетентність
Управлінські компетенції	УК	
1. Бути лідером	УК ₁	Компетентність
2. Бути відповідальним	УК ₂	Компетентність
3. Оцінювати результати роботи на основі Карт ефективності, або Ключових показників ефективності КРІ, у %	УК ₃	Результативність

На другому етапі необхідно виконати оцінку результатів праці робітника ПрАТ «Оболонь» за 4 показниками результативності – ступінь реалізації завдань, якість роботи, економія ресурсів та виконання КРІ та КЕ, прогнозовані показники наведені в табл. 3.3 з урахуванням формування інноваційного механізму менеджменту та впровадження технології краудсорсинга на ПрАТ «Оболонь» у 2018 році. Отже, критерій «якість» встановлює відповідність процесу і результатів роботи якісним вимогам

щодо інноваційної продукції та процесу праці, в тому числі вимогам техніки безпеки та трудової дисципліни. Критерій «економія ресурсів» враховує принципи бережливого виробництва по відношенню до всіх ресурсів (час, матеріали і т.д.), а також дбайливе ставлення до інструментів, обладнання та ін. Оцінка результативності працівника виконується по кожному критерію за 6-бальною шкалою, а підсумкова оцінка також переводиться у відсоткове значення по відношенню до 60 балів.

Таблиця 3.3

**Прогнозовані результати індивідуальної ефективності праці
працівників щодо інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь» за
пропонованим методичним підходом у 2018 році**

Назва структурного підрозділу	Функціональна група впровадження інновацій на підприємстві						Загальний підсумок
	НДДКР	Інноваційного виробництва	Технології і якості	Транспортування і логістики	Контролінгу		
Показник оцінювання							
результативність	OK ₃	10,2	15,2	6,8	3,1	15,5	10,16
	OK ₄	12,5	2,8	3,5	2,9	1,2	4,58
	OK ₅	10,4	6,1	8,1	5,4	12,4	8,48
	УК ₃	54,5	73,1	75,2	76,1	68,1	69,4
	Загальна результативність	87,6	97,2	93,6	87,5	97,2	92,62
компетенції	ФК ₁	36,8	38,5	22,6	22,4	32,4	30,54
	ФК ₂	25,4	28,9	35,6	28,4	32,6	30,18
	ФК ₃	12,5	13,3	13,5	12,2	12,8	12,86
	ФК ₄	12,3	8,5	12,6	12,9	1,8	9,62
	УК ₁	2,5	2,7	3,1	2,4	3,2	2,78
	УК ₂	3,1	2,2	2,1	2,7	2,4	2,5
	УК ₃	4,5	4,2	4,4	4,1	4,6	4,36
Загальна ефективність	97,1	98,3	93,9	85,1	89,8	92,84	

Отже, результати індивідуальної ефективності праці робітників щодо інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь» за пропонованим методичним підходом у 2018 році (табл. 3.3) вказують, що загальна середня оцінка результативності працівників інноваційного виробництва склала 92,62% та ефективність компетенцій працівників склала 92,84%, це свідчить про

ефективність запропонованих заходів щодо впровадження інноваційного механізму менеджменту ПрАТ «Оболонь» та впровадження краудсорсингу в якості технології сучасного інноваційного менеджменту та основи інноваційних бізнес-моделей ПрАТ «Оболонь». Таким чином, проведемо прогнозування основних фінансових показників щодо інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь» з урахуванням запропонованого компетентного підходу оцінювання ефективності праці робітників щодо інноваційної діяльності підприємства.

Таблиця 3.4

Прогнозні фінансові показники ПрАТ «Оболонь» від інноваційної діяльності (тис. грн.)

Рік	Період	Чистий дохід від реалізації інноваційної продукції	Витрати, що вкладені в собівартість інноваційної продукції	Фінансовий результат до оподаткування	Податок на прибуток	Чистий фінансовий результат від інноваційної діяльності
2018	січень	1 206,00	804,00	201,00	42,21	140,70
	лютий	1 341,64	894,37	223,66	46,96	156,56
	березень	1 357,13	897,60	233,34	49,00	163,34
	квітень	1 362,13	913,34	221,77	46,57	155,24
	травень	1 362,40	920,34	214,99	45,14	150,50
	червень	1 246,64	870,26	168,61	35,40	118,03
	липень	1 165,57	811,61	159,70	33,54	111,79
	серпень	1 102,63	768,63	150,23	31,54	105,16
	вересень	1 168,87	811,33	162,72	34,17	113,91
	жовтень	1 297,83	879,43	202,09	42,44	141,47
	листопад	1 444,17	966,67	236,81	49,73	165,76
	грудень	1 623,17	1 058,23	294,41	61,82	206,08
	Всього	15 678,18	10 595,82	2 469,33	518,52	1 728,53
2019	1 кв	4 756,67	2 994,67	969,22	184,15	678,46
	2 кв	4 365,50	2 804,50	833,42	158,35	583,39
	3 кв	4 121,00	2 709,67	724,50	137,65	507,15
	4 кв	5 105,83	3 182,33	1 072,53	203,78	750,77
	Всього	18 349,00	11 691,17	3 599,67	683,93	2 519,77
2020	Всього	23 616,40	14 803,87	4 876,47	1 462,94	3 413,53

Отже, прогнозовані фінансові показники в табл. 3.4 вказують на ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення інноваційного менеджменту ПрАТ «Оболонь», так як чистий дохід від реалізації інноваційної продукції в прогнозованому періоді собівартість інноваційної продукції підприємства і в результаті уже в першому місяці 2018 року ПрАТ «Оболонь» отримає чистий фінансовий результат від реалізації інноваційної продукції в розмірі 140,7 тис. грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Інноваційний менеджмент як інструмент 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 і несуть відповідальність за їх результати.

Система інноваційного менеджменту на рівні підприємства (установи). Він характеризується складністю структури, наявністю численних елементів зі складними взаємозв'язками, динамічністю і стохастичністю поведінки в цілому й окремих його елементів, існуванням ієрархічних і функціональних підсистем, що розвиваються на підставі окремих цілей, (управлінська, забезпечуюча, наукова, функціональна підсистеми, кожна з яких, у свою чергу, складається з низки підсистем). Реалізація функцій інноваційного менеджменту відбувається на основі постійного обміну інформацією із зовнішнім макро- (економічна, соціальна, політична, демографічна, екологічна, техніко-технологічна та ін. складові) і мікросередовищем (споживачі, постачальники, торговельні та збутові посередники, конкуренти, фінансово-кредитні установи, ЗМІ, органи місцевої влади, місцеве населення і т.п.).

За результатами стану елементів інноваційного потенціалу внутрішнього інноваційного середовища ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2015-2017 роки, підприємство знаходиться в межах повинні від 4,1 – до 8,0, (2015 рік – 4,79; 2016 рік – 4,47; 2017 рік – 4,46) і тенденція спостерігається до зниження, це свідчить про середній рівень інноваційного потенціалу підприємства, негативний вплив на даний показник мали наступні фактори: виробничі можливості підприємства знизились у 2017 році за рахунок рівня гнучкості виробничого процесу; кадрові можливості знизились у 2017 році за рівня творчої ініціативності персоналу. Отже підприємству необхідно взяти

заходів щодо підвищення рівня творчої ініціативності персоналу та гнучкості виробничих процесів.

Проведені дослідження результативності інноваційного менеджменту ПрАТ «Оболонь» вказують на те що коефіцієнт фактичної результативності зріс на кінець періоду і значно перевищує нормативне значення, наступні показники коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю та коефіцієнт освоєння нової продукції також зростає за досліджуваний період. Такі показники як коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР; коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР та коефіцієнт інноваційного росту, хоча і зменшуються на кінець досліджуваного 2017 року, все ж перевищують нормативні значення. Отже, результативність інноваційного менеджменту ПрАТ «Оболонь» знаходиться на високому рівні і як результат підприємство за 2015-2017 роки знаходиться в межах стратегії лідера.

Інноваційний механізм менеджменту ПрАТ «Оболонь», насамперед має бути спрямований на досягнення цілей підприємства, орієнтуючись на обрану стратегію та включати процесний механізм (функції), інструментальний механізм (методи), технологію інноваційного механізму та організаційний механізм, а також відповідати вимогам міжнародних стандартів, та враховувати тенденції розвитку інноваційного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрютіна А.В. До питання фінансування інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства / А. В. Абрютіна, І. Д. Скляр // Формування та розвиток економіки в сучасних умовах господарювання: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. – Луцьк: ВІЕМ, 2011. – С.156-158.
2. Алейнікова О.В. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. /О.В. Алейнікова, Н.М. Притула. — Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. – 614 с.
3. Аманчаева К.Р. Инновационный потенциал социально-экономического развития: риски, пути решения / К.Р. 8. Аманчаева // Актуальні проблеми економіки. – 2012. - №10. – С. 292-298.
4. Андрушків Б.М. Інноваційно-технологічне реформування промислових підприємств – основа підвищення їх конкурентоспроможності (європейські акценти)/ Б.М. Андрушків, Н.Б. Кирич, Л.М. Мельник, О.Б. Погайдак // Держава та регіони: серія “Економіка та підприємництво”. – 2014. - №2(77). – С. 4-12.
5. Близнюк Т. П. Інноваційна діяльність підприємства в умовах циклічності розвитку економіки: автореф. дис. на здобуття наук ступ. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємств (за видами економічної діяльності)» / Т. П. Близнюк. – Харків. – 2008. – 20с.
6. Бойко О. В. Інвестиційна підтримка інноваційної діяльності підприємства [Текст] / О. В. Бойко, В. В. Адамчук // Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – 2014. – № 11 (42). – С. 27-34.
7. Бойчук, А.Б. Оцінювання рівня достатності інноваційного потенціалу підприємства для реалізації обраної інноваційної програми // Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи: II Міжнародна науково-практична конференція молодих

учених. (18-19 Травня 2017 р., м. Львів) – К.: Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. – С. 80-82.

8. Васильєва Т. А. Інноваційна складова в структурі макроекономічних індикаторів економічного розвитку : монографія / Т. А. Васильєва. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. – 118 с.

9. Глуха Г.Я. Національна економіка: фактори зростання : [монографія] / Г.Я. Глуха. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2014. – 312 с.

10. Гнилянська Л. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Л. Гнилянська, Н. Шпак., Л. Мельник. – Львів: ЗУКЦ, 2011. – 156 с.

11. Гнилянська Л. Інноваційно-інвестиційний менеджмент.: навч. посібник. / Л. Гнилянська, З. Юринець. – Львів: ЗУКЦ, 2011–135 с.

12. Грішнова О. А. Інноваційна стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. А. Грішнова, Н. М. Полив'яна // Науковий вісник ЧДІЕУ № 1 (2), 2009. – С. 64-75.

13. Заворотній Р. І. Фінансова оцінка бізнесу: теорія, практика та інноваційні підходи: Монографія / Р. І. Заворотній, К.: КНЕУ. - 2012. - 296 с.

14. Зянько В. В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України : моногр. / В. В. Зянько, І. Ю. Спіфанова, В. В. Зянько. – Вінниця : ВНТУ, 2015. – 172 с.

15. Йохна М.А. Економіка й організація інноваційної діяльності [Текст]: навчальний посібник / М.А. Йохна, В.В. Стадник. – К.: Видавничий центр «Академія», 2005. – 400 с.

16. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. - Суми: Університетська книга, 2010. - 334 с.

17. Ілляшенко, С.М. Управління інтелектуальним капіталом підприємства [Текст] : монографія / С.М. Ілляшенко, Є.О. Голишева, А.В. Колодка. – Суми: ТОВ «Триторія», 2017. – 360 с.

18. Індикатори науки та інновацій: міжнародні стандарти та практика їх використання в Україні : кол. моногр. / за наук. ред. д.е.н., проф. І.Ю. Сгорова ; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». – К., 2016. – 148 с.

19. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія Вип. 2/ за ред. д.е.н., доц. Ковтуненко К.В., д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. – Херсон: Гринь Д.С., 2017. – 906 с.

20. Інноваційний механізм управління суб'єктами господарювання [Текст] : монографія / П. П. Микитюк, Ж. Л. Крисько, В. І. Гринчуцький [та ін.] ; за заг. ред. П. П. Микитюка. - Тернопіль : Економічна думка, 2014. - 450 с.

21. Інноваційний потенціал України: монографія / А.А.Мазаракі, Т. М. Мельник, В.В.Юхименко, В.М.Костюченко, Л.П.Кудирко [та ін.]; за заг. ред. А.А.Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 592 с.

22. Інноваційний розвиток корпоративних фінансів: тенденції та перспективи : монографія / [Терещенко О.О., Бабяк Н.Д., Івашенко А.І. та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Терещенка. – Київ : КНЕУ, 2017. – 495, [1] с

23. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / П. П. Микитюк, Ж. Л. Крисько, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, С. М. Скочиляс. – Тернопіль : Принтер Інформ, 2015. – 224 с.

24. Інноваційні процеси в змішаній економіці : монографія у 2-х т. / В. Г. Федоренко [та ін.]; під ред. В. Г. Федоренка, Н. П. Денисенко. – К. :Пік ДСЗУ, 2008. – Т.1. – 194 с.1

25. Інноваційні процеси в змішаній економіці: [монографія] у 2-х томах, том 2 / В. Г. Федоренко [та ін.]; під ред. В. Г. Федоренка, Н. П. Денисенко. – К.:Пік ДСЗУ, – 2008 – 239 с.

26. Інновації: проблеми науки та практики: [монографія] / А. О. Кизим, Ю. Б. Іванов та ін. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. — 208 с.

27. Ковтунов О. В. Економічні аспекти розвитку інноваційного потенціалу / О. В. Ковтунов // Науковий вісник Луганського національного аграрного університету. – 2009. – №5. – С. 252-258.

28. Костюкевич Р.М. Інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник / Р.М.Костюкевич – Рівне: НУВГП, 2011. – 270 с.

29. Кузьмін О. Є. Менеджмент. Навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 240 с.

30. Кузьмін О.Є. Управління ризиками в інноваційній діяльності: Навчально-методичний посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Ю.Подольчак, Н.І.Подольчак – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 176 с.

31. Лановська Г.І. Інноваційна стратегія в контексті інноваційної політики. / Г.І. Лановська. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», випуск 6/2014. – Херсон, 2014.

32. Лановська Г.І. Особливості формування інноваційної політики в сучасних умовах / Г. І. Лановська. // Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова. Серія: Економіка. — м. Одеса.: Видавничий дім «Гельветика», 2014. Том 19. Випуск 2/3.2014 рік. С. 199-202.

33. Лановська Г. І. Методичні підходи до оцінки інноваційної політики підприємств спиртової промисловості : монографія / Г. І. Лановська, Т. А. Говорушко. – К.: МВЦ «Медінформ», 2013. – 204 с.

34. Лапін О. В. Інноваційна складова в системі управління виноробних підприємств / О. В. Лапін, Н. Ю. Чикунова. // Агросвіт – 2016 – № 23 – С 44-50.

35. Левченко Н. М. Аналіз ефективності інноваційної діяльності підприємств / Н. М. Левченко, Д. К. Носенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №2. – Т1. – С. 138-142.

36. Лі Цзиці. Лідерські якості менеджерів: вектори успіху: монографія / Цзиці Лі. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 184 с.

37. Маркетинг інновацій та інновації в маркетингу: монографія / За ред. д.е.н, проф. С. М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 615с.
38. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. д.е.н., доц. Ковтуненко К.В. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с.
39. Менеджмент інвестиційної діяльності : підручник / [М. П. Бутко, І. М. Бутко, М. Ю. Дітковська та ін.] ; за заг. ред. М. П. Бутка. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 480 с.
40. Механізм управління формуванням стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств [Текст]: звіт про НДР (проміжний) / кер. Н.С. Ілляшенко. - Суми: СумДУ, 2017. - 70 с.
41. Михайлова Л.І. Інноваційний менеджмент Навч. посібник / Л.І. Михайлова, С.Г. Турчіна – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 248 с.
42. Немченко В. В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства [Текст] / В. В. Немченко, В. В. Зеленьк // Економіка харчової промисловості. – 2015. – Т. 7, № 4. – С. 73 - 77.
43. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб. / Г.Є.Мошек, І.П.Миколайчук, Ю.І.Палеха, Ю.В.Поканєвич, А.С.Соломко, О.В.Коваленко, Н.В.Коваленко, В.С.Ціпурина, Г.П.Сиваненко, О.І.Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
44. П'ятницька Г.Т. Стратегічне управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.Т.П'ятницька, Л.В.Лукашова, Н.В.Ракша; за ред. Г. Т. П'ятницької. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 408 с.
45. Полякова Ю. В. Міжнародний інноваційний менеджмент: навчальний посібник у тестах / Ю.В. Полякова, З.Я. Макогін. - Львів: Видавництво ЛІКА, 2015. - 240 с.

46. Сагер Л.Ю. Управління внутрішніми комунікаціями підприємств: теорія, методика, практика : монографія / Л.Ю. Сагер. – Київ : Вид-во «Центр навчальної літератури», 2018. – 196 с.

47. Скочиляс С. М. Економічні механізми розвитку інноваційної діяльності підприємств [Текст] / Світлана Мирославівна Скочиляс // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. – Том 23. – № 2. – С. 181-186. – ISSN 1993-0259.

48. Ставська С. М. Маркетингова складова механізму впровадження інновацій / С. М. Ставська // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2010. – Частина 7. – С. 189-197 .

49. Тебенко В.М. Економіка та організація інноваційної діяльності: Навч. посібн./ В.М. Тебенко – 1 вид., - Вид-во: Видавничо-поліграфічний центр «Люкс». 2014. – 302 с.

50. Управління інноваціями : навч. посібник / О.І. Гуторов, Л.І. Михайлова, І.О. Шарко, С.Г. Турчіна, О.В. Киричок. – Вид. 2-ге, доп. – Харків: «Діса плюс», 2016. – 266 с.

51. Федулова І. В. Інноваційний потенціал підприємства: монографія. / І. В. Федулова, Г.О. Кундєєва. – К. : МВЦ: «Медінформ», 2010. – 348 с.

52. Федулова І. В. Теоретичні положення визначення категорій інноваційний процес та інноваційна діяльність / І. В. Федулова // Проблеми науки. – 2007. – №2. – С2-7.

53. Федулова І.В.Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навчальний посібник. / І. В. Федулова, Н. С. Скопенко. – К. : Принтцентр, 2016. – 298 с.

54. Федулова Л.И. Технологический менеджмент в инновационной системе предприятия / L.I. Fedulova // Strategii și politici de management în

economia contemporană : Țurcanu Gheorghe [et al.]. – Chișinău : ASEM, 2015. – 166р.

55. Федулова Л.І. Управління інноваційним розвитком підприємства / Л.І. Федулова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – №2. – С.122–135.

56. Фурсіна О. В. Класифікація інновацій та зміст інноваційної діяльності / О. В. Фурсіна // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – №20.11. –С.249-255.

57. Чорна М. В. Формування ефективної інвестиційної політики підприємства: монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова // Харків: ФО-П Шейніна О.В., 2010. – 210 с.

58. Шипуліна, Ю.С. Роль і місце інноваційної культури у забезпеченні успіху інноваційної діяльності на підприємстві [Текст] / Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко // Системи розроблення та постановлення продукції на виробництво. Індустрія 4.0. Сучасний напрямок автоматизації та обміну даними у виробничих технологіях: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції м. Суми, 22-26 травня 2017 р. / Ред.кол.: О.Г. Гусак, К.О. Дядюра. – Суми: СумДУ, 2017. – С. 41-43.

59. Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds / S.M. Illiashenko, W. Strielkowski (eds.). - 1st edition. - Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement, 2018. - 296 pages.

60. Lanovska H. Integral assessment of the innovation of the enterprise's activity. / H. Lanovska, G. Blakyta // Herald Kyiv national university of trade and economics. — 2017. — № 6. — Vol. 116. —P. 52-61.

61. Peter Drucker. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles (1985). Русскоязычное издание: Бизнес и инновации. — М.: [«Вильямс»](#), 2007. — С. 432.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансове планування	Довгострокове планування	Стратегічне планування	Стратегічне управління	Програмування стратегічних інновацій
Управління видатками	Управління на основі екстраполяції минулих тенденцій	Управління на основі передбачення змін	Управління на основі гнучких екстрених змін	
1900–1950 рр.	1950–1970 рр.	1970–1990 рр.	1990–2000 рр.	
Управління лабораторіями	Корпоративне управління інноваційними проектами	Формування корпоративного портфеля продуктивних новачків та інновацій	Управління на основі спільно прийнятих рішень	
1 покоління НДКР	2 покоління НДКР	3 покоління НДКР	4 покоління НДКР	

Рис. А.1. Схема інтеграції стратегічного та інноваційного менеджменту [37]

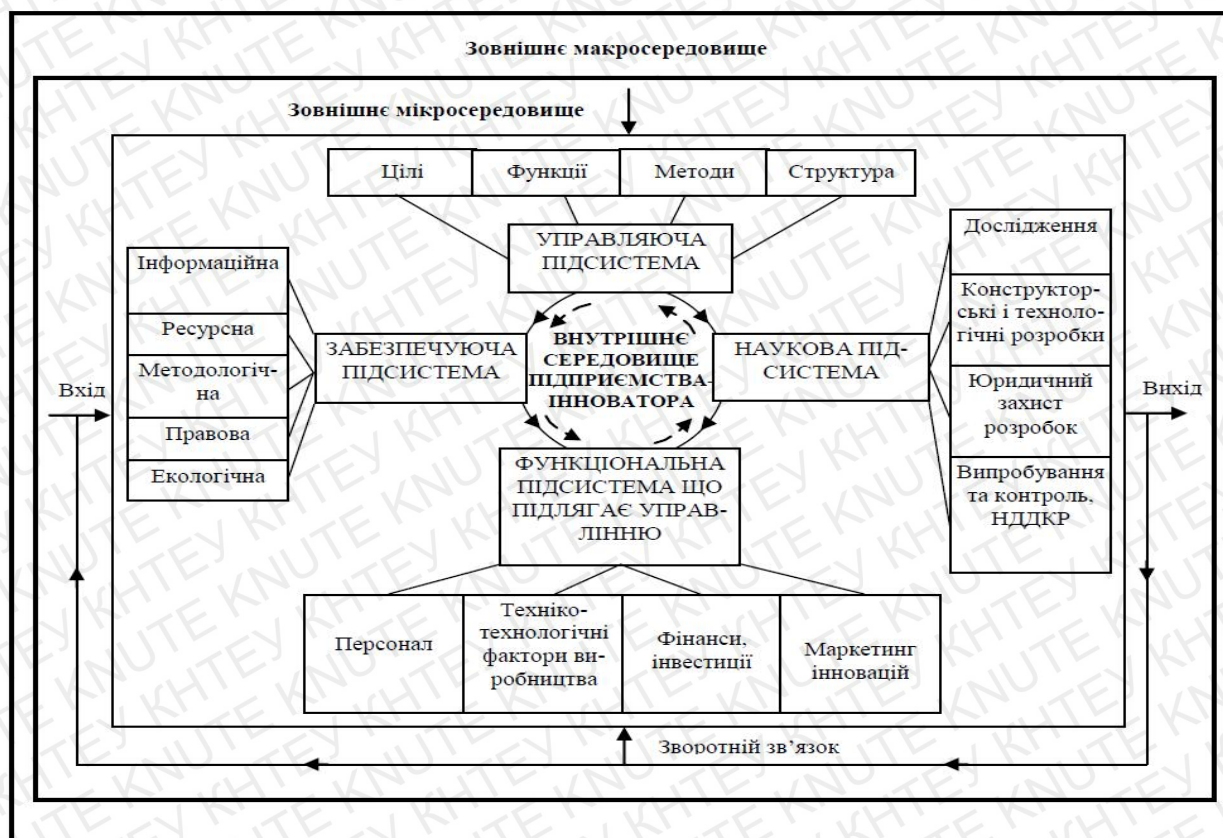


Рис. А.2. Система інноваційного менеджменту підприємства [31]

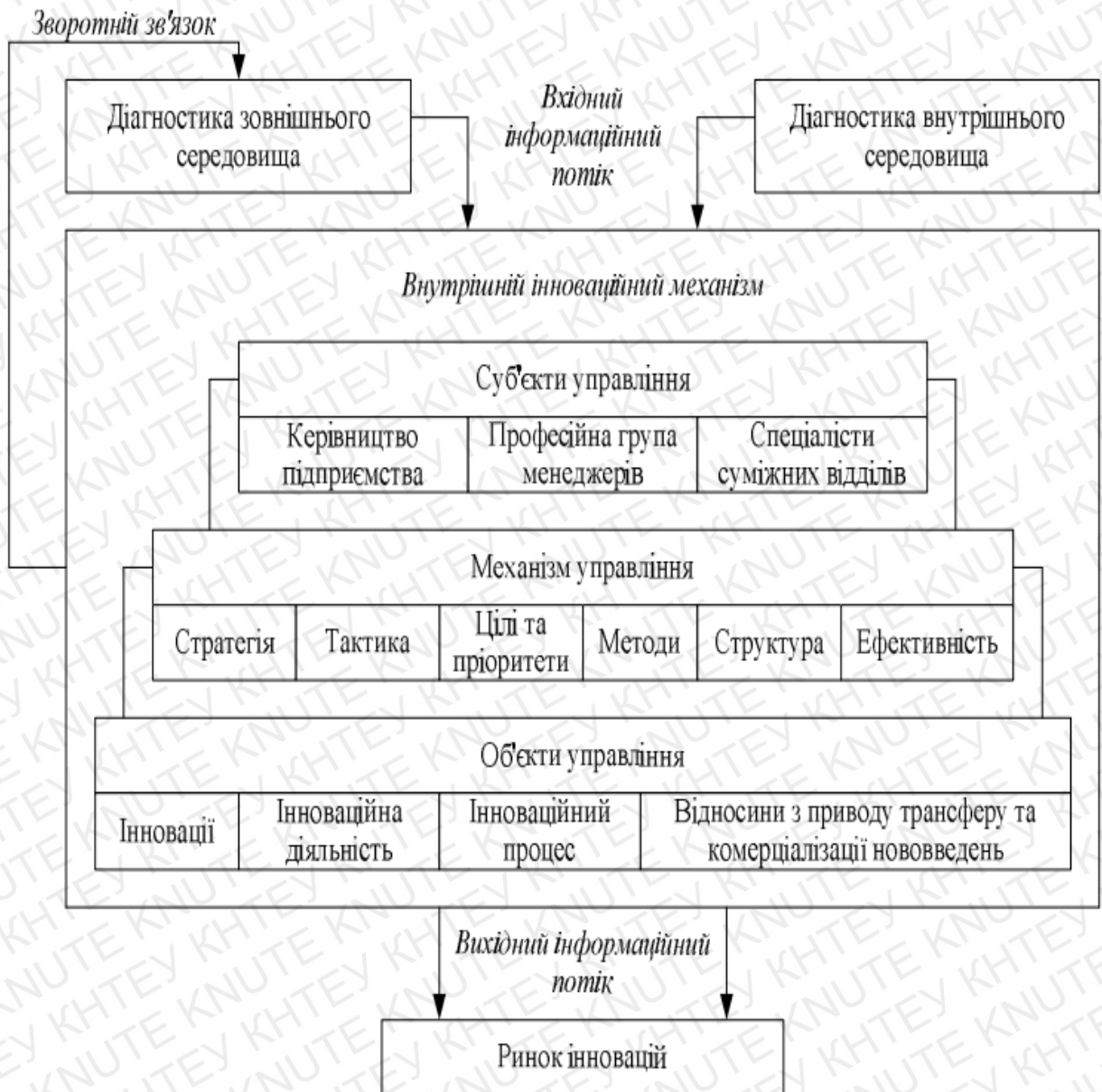


Рис. А.3. Узагальнена схема інноваційного менеджменту на підприємстві [61]

Додаток Б

Таблиця Б.1

Горизонтальний аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь», тис. грн.

№	Показник	Рік			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
		2015	2016	2017	2016 до 2015	2017 до 2016	2016 до 2015	2017 до 2016
1.	Активи всього	3190267	3948410	4847558	758143	899148	23,764	22,772
2.	Необоротні активи	1780948	2432567	3325359	651619	892792	36,588	36,702
2.1.	Незавершені капітальні інвестиції	38067	39219,5	47069,5	1152,5	7850	3,0276	20,016
2.2.	Основні засоби	1565392	2210231	3129388	644839	919157	41,193	41,586
3.	Оборотні активи	1409319	1515843	1522199	106524	6356	7,5585	0,4193
3.1.	Запаси	794842,5	897052,5	931307,5	102210	34255	12,859	3,8186
3.2.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	324665,5	391642,5	417946	66977	26303,5	20,63	6,7162
3.3.	Гроші та їх еквіваленти	112680	26487	9776	-86193	-16711	-76,49	-63,09
4.	Власний капітал	251124,5	686905	1649252	435781	962347	173,53	140,1
4.1.	Зареєстрований капітал	32513	32513	32513	0	0	0	0
4.2.	Нерозподілений прибуток	180394,5	-125931	94840,5	-306326	220771,5	-169,8	-175,3
5.	Довгострокові зобов'язання	446586	218983,5	233526	-227603	14542,5	-50,96	6,6409
5.1.	Довгострокові кредити банків	444450	215841,5	229915	-228609	14073,5	-51,44	6,5203
6.	Поточні зобов'язання	2492556	3042522	2964781	549966	-77741	22,064	-2,555
6.1.	Короткострокові кредити банків	526375,5	1124860	1913102	598485	788242	113,7	70,075

Додаток В

Таблиця В.1

Рейтинг інноваційних компаній України за 2017 рік

Компанія	Сектор	Інноваційний індекс
1. ПриватБанк	фінанси	79.2
2. «Южмаш»	машинобудування	64.6
3. «Нова пошта»	вантажоперевезення	60.4
4. «Фармак»	фармацевтика	60.4
5. «Турбоатом»	машинобудування	58.3
6. Grammarly	технології	56.3
7. «Нефтегаздобыча»	ТЕК	54.2
8. МХП	АПК	54.2
9. «Укроборонпром»	ВПК	52.1
10. «Розетка»	e-commerce	52.1

Додаток Г

Таблиця Г.1

Кількість підприємств за типами інновацій у пивоварінні України

	Одиниці виміру	Переробна – всього	Виробництво пива	Виробництво солоду
Кількість обстежених підприємств – всього	одиниць %	6271 100,0	29 100,0	8 100,0
Підприємства –інноватори	одиниць %	1222 19,5	10 34,5	2 25,0
Підприємства – ендо-інноватори	одиниць %	161 2,6	1 3,4	- -
Підприємства – екзо-інноватори	одиниць %	80 1,3	- -	- -
Підприємства, що придбали нове обладнання	одиниць %	730 11,6	5 17,2	1 12,5
Підприємства, що займалися інноваційною підготовкою персоналу	одиниць %	226 3,6	4 13,8	1 12,5
Підприємства, що займалися ринковим запровадженням інновацій	одиниць %	78 1,2	4 13,8	- -
Підприємства, що впроваджували нові методи логістики, доставки та продажів продукції	одиниць %	79 1,3	1 3,4	- -

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики на базі нового КВЕД 2010 р.

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Динаміка операційних витрат ПрАТ «Оболонь»

Показники	Витрати, тис. грн			Відхилення (+,-) 2016/2015		Відхилення (+,-) 2017/2016	
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Матеріальні витрати	2496994	139905	873390	-2357089	-94,4	733485	524,27
Витрати на оплату праці	279183	31138	12970	-248045	-88,85	-18168	-58,35
Відрахування на соціальні заходи	98624	11860	5147	-86764	-87,97	-6713	-56,6
Амортизація	175062	13974	12340	-161088	-92,02	-1634	-11,69
Інші операційні витрати	377185	72598	72598	-304587	-80,75	0	0
Операційні витрати разом	3427048	269475	976445	-3157573	-92,14	706970	262,35

Таблиця Ж.2

Динаміка змін у структурі операційних витрат ПрАТ «Оболонь»

Показники	Питома вага, %			Зміни у структурі, %		
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/2015
Матеріальні витрати	72,86	51,92	89,45	-20,94	37,53	16,59
Витрати на оплату праці	8,15	11,56	1,33	3,41	-10,23	-6,82
Відрахування на соціальні заходи	2,88	4,4	0,53	1,52	-3,87	-2,35
Амортизація	5,11	5,19	1,26	0,08	-3,93	-3,85
Інші операційні витрати	11,01	26,94	7,43	15,93	-19,51	-3,58
Разом	100	100	100	0	0	0

Таблиця Ж.3

Горизонтальний аналіз фінансових результатів ПрАТ «Оболонь»

№	Показник, тис. грн.	Рік			Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп приросту, %	
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
1	Чистий дохід	3641996	3524945	3701192	-117051	176247	-3,21	5,00
2	Собівартість	2388394	2378936	2569876	-9458	190940	-0,40	8,03
3	Валовий прибуток	1253602	1146009	1131317	-107593	-14692	-8,58	-1,28
4	Операційні витрати	4033046	3458749	3773975	-574297	315226	-14,24	9,11
5	Фінансовий результат від операційної діяльності	370986	173634	153231	-197352	-20403	-53,20	-11,75
6	Фінансовий	195309	-575051	-400102	-770360	174949	-394,43	-30,42

результат (прибуток (збиток))							
-------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Додаток 3

Таблиця 3.1

**Якісний аналіз результативності основних видів діяльності ПрАТ
«Оболонь» в системі інноваційного менеджменту**

Система інноваційного менеджменту	Елементи, які оцінюються	Мак бал	Ступінь прояву, бали		
			2015 рік	2016 рік	2017 рік
Планування	Планування діяльності	3	3	3	3
	Розробка інвестиційних програм	4	1	2	2
	Розробка інноваційних проєктів	4	2	2	3
	Складання виробничих планів слабоалкогольних напоїв та пива	4	3	4	4
	Складання виробничих планів безалкогольних напоїв	4	3	4	4
Максимальний бал за функцією планування		20	12	15	16
Організація	Удосконалення організаційної структури для впровадження інновацій	4	2	3	4
	Знання основних конкурентів	4	4	4	4
	Дослідження ринку інноваційного середовища	4	2	3	3
	Наявність засобів конкурентної боротьби	4	2	2	3
	Забезпеченість підготовленим управлінським персоналом	4	4	4	4
Максимальний бал за функцією організація		20	14	16	18
Мотивація	Наявність загальної система мотивації праці	4	1	2	3
	Наявність належних соціальних умов для працівників	4	3	3	3
	Наявність належних побутових умов для працівників	4	3	3	3
	Застосування соціально-психологічних методів впливу	4	2	2	3
	Запровадження систем мотивації праці з акцентом на якість та кінцеві результати інновацій	4	1	2	3
Максимальний бал за функцією мотивація		20	10	12	15
Контроль	Необхідність створення системи інформації для прийняття рішень	4	3	3	3
	Комп'ютеризація обліково-планових робіт	4	2	3	4
	Дотримання технологічної дисципліни	4	2	3	3
	Дотримання трудової дисципліни	4	3	3	4
	Оперативний аналіз інноваційної діяльності	4	3	3	3
Максимальний бал за функцією контроль		20	13	15	17
Регулювання	Проведення оперативних нарад та зібрань на всіх рівнях управління	4	2	2	2
	Збір та аналіз фактичної інформації	4	2	2	3
	Коригування планів залежно від змін зовнішнього середовища	4	2	2	3
	Комп'ютеризація інноваційних процесів	4	2	3	3
	Наявність інформаційних технологій	4	2	3	4

Максимальний бал за функцію регулювання	20	10	12	15
Загальна оцінка результативності системи інноваційного менеджменту	100	59	70	81

Додаток К

Таблиця К.1

Система управлінських впливів організаційного і економічного механізму управління прибутковістю

Організаційний механізм управління прибутковістю	Економічний механізм управління прибутковістю
<p>Корпоративне планування:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. встановлення цілей корпорації 2. формування та реалізація стратегії 3. збалансування стратегічного набору корпорації з інтересами стейкхолдерів та усіх учасників корпоративного об'єднання 4. розробка та впровадження цільових програм розвитку корпорації 5. побудова збалансованої системи показників 6. розробка та реалізації бізнес-планів <p>Структурна організація:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. формування та оптимізація оргструктури корпорації 2. реструктуризація корпорації 3. організаційний аудит 4. формування та ліквідація дочірніх підприємств, філій, представництв <p>Організація процесів управління:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. розподіл повноважень між органами управління 2. організація діяльності органів управління 3. організація підзвітності посадових осіб органів управління <p>Адміністрування та контроль:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. адміністрування процесів підготовки, узгодження, затвердження та документального оформлення управлінських рішень 2. розробка та впровадження корпоративних стандартів <p>Інформаційне забезпечення:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. організація процесів накопичення та обміну інформацією між органами управління та посадовими особами 2. організація здійснення функції стратегічного моніторингу “середовища інтересів” 3. формування системи захисту інформації 4. розробка регламентів користування інсайдерською інформацією 5. ознайомлення акціонерів з інформацією 6. своєчасне та регулярне отримання необхідної інформації про товариство <p>Кадрове забезпечення та мотивація посадових осіб:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. організація процесу підбору кадрів до органів управління, оцінки їх кваліфікації та ділових якостей 2. формування системи оцінки роботи посадових осіб 3. організація процесів стимулювання посадових осіб діяти як-найкраще в інтересах корпорації та її 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегічне управління. 2. Залучення додаткового капіталу для розвитку – механізм інвестиційної діяльності (у т.ч. шляхом емісії цінних паперів, кредитних та внутрішніх джерел фінансування), розподілу фінансових ресурсів у рамках корпорації та її бізнес-одиниць. 3. Робота з фінансовими посередниками. 4. Організація виплати дивідендів. 5. Регулювання руху корпоративних цінних паперів на фондовому ринку. 6. Координація розподілу прибутку, виплати дивідендів та збільшення власного капіталу АТ за рахунок реінвестиції дивідендів. 7. Оптимізація трансфертного ціноутворення. 8. Механізм ефективного управління активами АТ (позиковим та акціонерним капіталом), власністю акціонерів та контролю за їх збереженням. 9. Механізм бюджетування, що є одним з дієвих інструментів узгодження інтересів учасників корпоративних відносин. 10. Оптимізація оподаткування та страхових платежів АТ. 11. Формування у корпорації інтегрованого ефективного виробничо-технологічного ланцюга, стимулювання горизонтальних зв'язків між підприємствами-учасниками корпорації. 12. Розробка системи економічних показників та нормативів, що застосовуються у корпорації (цільових показників ефективності проектів; визначення норм рентабельності; розрахунок внутрішньокорпоративних цін та прибутку окремих бізнес-одиниць; оцінка ефективності інвестиційних проектів та ін.). 13. Організація та проведення аудиту річної звітності, стратегічного та оперативного контролінгу, стратегічного моніторингу. 14. Мотивація посадових осіб АТ якнайкраще діяти в інтересах акціонерів (у т.ч. через заохочувальні виплати, участь у прибутках та капіталі).

акціонерів	
------------	--

Джерело: розроблено автором

Додаток Л

Таблиця Л.1

Аналіз сильних та слабких сторін ПрАТ «Оболонь»

ФАКТОРИ	Рейтинг в порівнянні з головними конкурентами		
	Росинка	Оболонь	Орлан
Діапазон оцінок	-3-2-1 +1+2+3	-3-2-1 +1+2+3	-3-2-1 +1+2+3
1. Реакція на зміни в попиті	+2	+2	+1
2. Розуміння мотивів споживачів	+2	+1	+2
3. Лояльність споживачів до фірми	+3	+1	-1
4. Відповідність технологій ринковим умовам.	+3	+2	+2
5. Чітке визначення часу для нововведень.	+2	+1	+1
6. Доступність продукції для цільового ринку.	+3	+1	+2
7. Імідж марки.	+3	+2	-1
8. Наявність каналу розподілу.	+3	+2	+1
9. Швидкість доставки товару.	+3	+3	+2
10. Рекламний бюджет.	+2	+1	+2
11. Ефективність засобів стимулювання збуту.	+3	+1	+1
12. Обсяги збуту прибутковість.	+3	+2	+1
13. Якість товару.	+3	+3	+1
14. Можливість зниження цін.	+3	+2	+1
15. Маркетинговий бюджет.	+2	+1	-1
16. Якість маркетингового бюджету.	+1	-1	-3

17. Постійний аналіз для узагальнення досвіду.	-1	-1	+1
Середня загальна оцінка	+3	+2	+1

Джерело: оцінено автором

Додаток М

Таблиця М.1

Аналіз факторів загрози ПрАТ «Оболонь»

Фактори	Оціночна шкала			
	Дуже мала	Мала	Велика	Дуже велика
1. Рівень конкуренції			+	
2. Можливість появи нових конкурентів.		+		
3. Можливість конкуренції з боку колишніх партнерів.		+		
4. Зниження цін проникнення.			+	
5. Зміна споживчих мотивацій.				+
6. Збільшення сили покупців.				+
7. Можливість розширення сегментів.		+		
8. Технічні зміни.		+		
9. Ресурсне забезпечення і ціни поставок.				+
10. Економічний спад.				+
11. Зміни законодавства.				+
12. Зміна валютних курсів.			+	
13. Забруднення довкілля.			+	
14. Політичні зміни			+	

Джерело: оцінено автором

Таблиця М.2

Аналіз нових можливостей ПрАТ «Оболонь»

Можливості	Оціночна шкала			
	Дуже мала	Мала	Велика	Дуже велика
1. Можливість злиття.		+		
2. Технологічні зміни.		+		
3. Політичні зміни.			+	
4. Розмір ринку.			+	
5. Можливість розширення ринку.				+
6. Наявність незабезпечених потреб.		+		
7. Недоліки в існуючих конкуруючих позиціях.				+
8. Відсутність ринкової сегментації.		+		
9. Невелика кількість чи слабкість конкурентів.		+		
10. Стабільна стратегія витрат.			+	
11. Низькі ціни проникнення.			+	
12. Висока ефективність системи просування.		+		
13. Низький рівень інвестицій.		+		
14. Низька ступінь ризику.			+	
15. Зміни у співвідношенні сильних та слабких сторін.			+	

Додаток Н

Таблиця Н.1

Характеристика внутрішнього та зовнішнього середовищ ПрАТ «Оболонь»

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	<p>Strengths (сильні сторони)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Фінансування маркетингу та просування продукції на ринку є значним. 2. Досвід роботи: 20 років на українському ринку із них 9 років займається ЗЕД. 3. Використання лише якісної сировини – підприємство поставляє лише якісний товар своїм споживачам. 4. Оснащений устаткуванням від світових лідерів технологічного забезпечення підприємств харчової промисловості (Puhler; KHS; Krone; Evropul; Ziemann). 5. Діє система менеджменту якості ISO 9001:2008. 6. Впроваджено систему менеджменту зовнішнього середовища ISO 14001:2004. 7. Впроваджено систему менеджменту безпечності продуктів харчування ISO 22000:2005. 8. Впроваджено систему ДСТУ-П OHSAS 18001:2006 (Системи управління безпекою і гігієною параці). 9. Оцінка першого соціального звіту «Оболонь» за стандартом GRI – В. 10. Сильний торговельний бренд: Оболонь знаходиться в ТОП-3 компаній з виробництва пива в Україні. 11. Широкий асортимент продукції. 12. Експорт продукції до 24 країн світу. 13. «Оболонь» є одночасно і виробником, і дистрибутором своєї продукції. 14. З 2008 року, «Оболонь» переходить на більш економічні джерела енергії, та займається переробкою суслу в корм для тварин. 15. 35,4% виробництва всього пива в Україні належить "Оболонь". 16. Налагоджене виробництво пива та солодких напоїв по всій Україні. 18. Логістичні зв'язки налагоджені та працюють ефективно, проблем з поставкою товару немає. 19. Більше 90% робіт на підприємстві автоматизовані, встановлено поточкові лінії 	<p>Weaknesses (слабкі сторони):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висококваліфікований персонал (ймовірність плинності кадрів, необхідність постійно підтримувати умови праці та заробітну плату не на нижчому рівні, ніж у конкурентів). 2. Дороге обслуговування сучасного обладнання. 3. Постійне запровадження новітніх технологій виробництва вимагає значних інвестицій перенавчання кадрів. 4. Висока собівартість продукції за рахунок використання якісної сировини. 5. Збої у системі дистрибуції можуть призвести до зупинки виробництва через проблеми збуту. 6. Залежність від сезонності продажів. 7. Виробництво є залежним від сировинної бази. Виробництво сировини «Оболонь» покриває тільки 46% від необхідної кількості, все інше імпортує, переважно з Німеччини (хміль, солод). 8. Неналаджена система закупівель, що призводить до збільшення витрат на виробництво. 9. Підприємство є залежним від джерел енергії. 10. Дебіторська заборгованість становить 12% від всіх активів. 11. Боргові зобов'язання (Необхідність повернення кредиту СБРР в розмірі 50 млн. дол.)

Зовнішнє середовище	<p>Opportunities (можливості):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення обсягів експорту на ринку Китаю та розширення загальної географії експорту. (Будується завод в Китаї, що збільшить ЗЕД підприємства). 2. Можливість розширення асортименту «VIP» продукції. 3. Можливість використовувати 20ти річний досвід роботи компанії для подальшого впровадження інноваційних проектів на підприємстві. 4. Можливість розширення та удосконалення збутових мереж. 5. Здатність впливати на ситуацію з ринком слабоалкогольних і безалкогольних напоїв за рахунок стійкої позиції на ринку. 6. Встановлення мінімальної роздрібної ціни на пиво дасть знизити позиції конкурентів, що пропонують дешеву низькоякісну продукцію. 7. Можливість залучення значних коштів із зовні (в 2008р. ЄБРР – 50 млн. дол.). 8. Споживання пива за проведеними дослідженнями щороку збільшується на 7-8%. 	<p>Threats (загрози):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення цін на транспортні засоби, що збільшить ціну продукції. 2. Імовірність підняття цін на сировину. 3. Прогнозується сповільнення економіки Китаю в 2012 роках. 4. Можливі зміни в законодавстві країн щодо здійснення експорту. 5. Боргові зобов'язання в розмірі 50 млн. дол. на кінець 2011 року. 6. Несприятливі макроекономічні умови в кризових явищах. 7. Політична нестабільність в Китаї. 8. Перехід дилерів на інші бренди.
---------------------	---	---

Джерело: складено автором за матеріалами звітності ПрАТ «Оболонь»

Додаток П

Таблиця 3.7

**План доходів та видатків по впровадженню інноваційної
безалкогольної продукції ПАТ «Оболонь» на 2018—2020 рр.**

Показник	Цитрусовий пушш			Фруктовий рай		
	Значення за роками, грн.					
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Обсяг реалізації, л.	100000	110000	121000	100000	110000	121000
Відпускна ціна заводу 1 л., грн.	19,53	19,53	19,53	25,23	25,23	25,23
Виручка від реалізації, грн.	1952640	2147904	2362694,4	2522880	2775168	3052684,8
Податок на додану вартість, грн.	390528	429580,8	472538,88	504576	555033,6	610536,96
Чиста виручка від реалізації, грн.	1562112	1718323,2	1890155,5	2018304	2220134,4	2442147,8
Виробнича собівартість продукції, грн.	1017000	1118700	1230570	1314000	1445400	1589940
Валовий прибуток (збиток), грн.	545112	599623,2	659585,5	704304	774734,4	852207,8
Витрати на збут, грн.	51000	56100	61710	51000	56100	61710
Адміністративні витрати, грн.	116701	116701	116701	116701	116701	116701
Інші операційні витрати, грн.	212443	212443	212443	212443	212443	212443
Прибуток від операційної діяльності, грн.	164968	214379,2	268731,52	324160	389490,4	461353,84
Податок на прибуток (18%)	29694,2	38588,3	48371,7	58348,8	70108,3	83043,7
Чистий прибуток, грн.	135273,8	175790,9	220359,8	265811,2	319382,1	378310,1
Загальний чистий прибуток, грн.		531424,55			963503,48	

Джерело: складено автором за матеріалами звітності ПАТ «Оболонь»