

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Допускається до захисту:
Зав. кафедри підприємництва, торгівлі
та біржової діяльності
назва кафедри
професор Сатир Л.М.
вчене звання, прізвище, ініціали підпис
«16» листопада 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА
(на матеріалах ПрАТ «Луцький пивзавод» ТМ «Zeman»)

Виконала Саліонова Тетяна Миколаївна
прізвище, ім'я, по батькові,

Саліонова
підпис

Керівник професор Сатир Л.М.
вчене звання, прізвище, ініціали

Сатир
підпис

Рецензент професор Гринчук Ю.С.
вчене звання, прізвище, ініціали

Гринчук
підпис

Я, Саліонова Тетяна Миколаївна, засвідчую що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Затверджую:

Гарант ОП «Підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності»

назва кафедри

професор Сатир Л.М.

вчене звання, прізвище, ініціали, підпис

« 25 » листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу

Саліоновій Тетяні Миколаївні

прізвище, ім'я та по батькові

Перелік питань, що розробляються в роботі: аналіз методів підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств пивобезалкогольної галузі в умовах технологічних змін та конкуренції; оцінка впливу проектного підходу на стратегію управління інноваціями, зокрема щодо оптимізації ресурсів та мінімізації ризиків; розробка рекомендацій для підвищення ефективності інноваційних проектів на основі аналізу їх результатів у змінюваному ринковому середовищі; оцінка впливу інноваційних проектів на загальну стратегію розвитку підприємств пивобезалкогольної галузі.

Ці питання допоможуть розробити рекомендації для покращення управління інноваційними проектами та розвитку підприємств пивобезалкогольної галузі в умовах високої конкуренції та технологічних змін.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	грудень 2024 – січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий – квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень – липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень – жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	грудень 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи

підпис

професор Сатир Л.М.

вчене звання, прізвище, ініціали

Здобувач

підпис

Саліонова Т. М.

прізвище, ініціали

Дата отримання завдання « 25 » листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Саліонова Т. М. Проектний підхід до інноваційного розвитку підприємства (на матеріалах ПрАТ “Луцький пивзавод” ТМ «Zeman»)

Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню теоретичних і методичних засад управління інноваційними проектами підприємств пивобезалкогольної галузі. В роботі визначені основні положення проектного менеджменту, уточнено понятійний апарат, обґрунтовано доцільність застосування проектного підходу в управлінні. На основі використання статистичних даних про діяльність підприємств розкриті закономірності їх інвестування. За допомогою системного підходу розроблено модель управління інноваційними проектами розвитку підприємств, запропоновано методику вибору оптимального проекту.

У результаті проведеного дослідження виявлено, що управління інноваційними проектами в пивобезалкогольній галузі потребує комплексного підходу, що включає інтеграцію методів проектного управління, економічного аналізу та оцінки ризиків. Зокрема, важливим аспектом є застосування проектного підходу для оптимізації ресурсів, забезпечення гнучкості та ефективності управлінських рішень.

Модель управління інноваційними проектами, розроблена в рамках дослідження, дозволяє забезпечити високий рівень адаптації до змінних умов ринку та технологій, підвищуючи конкурентоспроможність підприємств галузі.

Окрему увагу було приділено розробці методики вибору оптимальних інноваційних проектів, яка базується на поєднанні стратегічного планування з економічним оцінюванням можливих результатів. Враховано як фінансові, так і не фінансові аспекти, зокрема вплив на навколишнє середовище та соціальні фактори. Це дає змогу підприємствам не лише знижувати витрати та підвищувати ефективність, але й брати активну участь у сталому розвитку галузі.

Робота містить практичні рекомендації щодо застосування розробленої методики на підприємствах пивобезалкогольної галузі, що дозволяє ефективно управляти інноваційними проектами, враховуючи специфіку галузі та особливості ринку. Висновки дослідження можуть бути корисними для менеджерів підприємств, що прагнуть покращити управлінські процеси та забезпечити успішне впровадження інновацій.

Ключові слова: *інноваційний проект, інновація, пивобезалкогольна галузь, проектний підхід.*

ANNOTATION

***Salionova T. M. Project approach to innovative development of the enterprise
(based on the materials of PJSC "Lutskyi Pyvzavod" TM "Zeman")***

The master's qualification thesis is dedicated to the study of theoretical and methodological foundations of managing innovation projects in the non-alcoholic beverage industry. The thesis defines the key principles of project management, clarifies the conceptual framework, and justifies the relevance of applying a project-based approach in management. Based on statistical data on the enterprises' activities, the patterns of their investment strategies are revealed. A system-based approach is used to develop a model for managing innovation projects aimed at the development of enterprises, and a methodology for selecting the optimal project is proposed.

The research revealed that managing innovation projects in the non-alcoholic beverage industry requires a comprehensive approach that integrates project management methods, economic analysis, and risk assessment. An important aspect is the application of a project-based approach to optimize resources, ensure flexibility, and improve the effectiveness of managerial decisions.

The model for managing innovation projects developed in the research ensures a high level of adaptation to changing market and technological conditions, thus enhancing the competitiveness of industry enterprises. Special attention was paid to the development of a methodology for selecting optimal innovation projects, based on combining strategic planning with economic evaluation of possible outcomes. Both financial and non-financial aspects, including environmental impact and social factors, were considered. This allows enterprises not only to reduce costs and improve efficiency but also to actively contribute to the sustainable development of the industry.

The thesis provides practical recommendations for implementing the developed methodology at enterprises in the non-alcoholic beverage industry, enabling effective management of innovation projects while considering industry specifics and market conditions. The conclusions of the study may be useful for managers of enterprises aiming to improve management processes and ensure successful implementation of innovations.

Key words: innovative design, innovation, brewery industry, project approach.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Теоретичні основи інноваційного розвитку підприємства та сутність проєктного підходу.....	9
1.2. Методичні підходи до впровадження проєктного управління в інноваційній діяльності підприємства.....	17
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ВИРОБНИЦТВА ТА ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ	26
2.1. Аналіз інноваційного розвитку пивобезалкогольної галузі України.....	26
2.2. Характеристика діяльності та фінансового-економічного стану ПрАТ “Луцький пивзавод” ТМ «Zeman»	31
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ “Луцький пивзавод” ТМ «Zeman»	44
3.1. Проєктний підхід в управлінні інноваційним розвитком підприємств пивобезалкогольної галузі.....	44
3.2 Розробка адаптованої системи КРІ для ПрАТ «Луцький пивзавод» ТМ «Zeman».....	51
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах швидких технологічних змін, зростання конкуренції та нестабільності ринкових середовищ підприємства стикаються з необхідністю впровадження інновацій, здатних забезпечити їм довгострокову конкурентоспроможність. Проте ефективність інноваційної діяльності значною мірою визначається якістю її організації [1]. Одним із найрезультативніших підходів є використання методології проєктного управління, яка дозволяє структурувати інноваційні процеси, забезпечити оптимальний розподіл ресурсів, підвищити контрольованість результатів та мінімізувати ризики.

Упровадження проєктного управління в інноваційну діяльність потребує методичних підходів, що охоплюють організаційні, технологічні, управлінські та культурні аспекти. Вони дають змогу перетворити інноваційну діяльність на системний процес, орієнтований на досягнення конкретних результатів [2].

У науковій вітчизняній та закордонній літературі представлені лише окремі аспекти функціонування харчової і пивобезалкогольної промисловості, питання інноваційного розвитку та кластерного аналізу щодо розміщення та розвитку продуктивних сил. В той же час забезпечення сталого ефективного розвитку харчової промисловості в регіоні, зокрема пивобезалкогольної галузі як однієї з найбільш рентабельних, вимагає нових, досконалих методів та форм розміщення підприємств і організації їх взаємодії, що сприятиме економічному зростанню, створенню нових робочих місць, вирішенню проблем соціального характеру. При цьому застосування основ проєктного підходу на підприємствах регіону дозволить ефективно управляти всіма параметрами майбутньої продукції чи послуг.

В умовах розвитку пивобезалкогольної промисловості застосування методів управління проєктами обмежено лише складанням бізнес-планів, оцінкою фінансової та економічної ефективності проєкту, що вимагає додаткових досліджень.

Мета і задачі дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження основних положень, напрямів і пріоритетів розвитку пивобезалкогольної промисловості регіону на основі застосування механізму управління інноваційними проєктами.

Поставлена мета визначає наступні взаємопов'язані завдання:

дослідити теоретичні засади управління інноваційними проєктами підприємств пивобезалкогольної галузі;

розкрити економічну суть, роль і значення пивобезалкогольної промисловості, основи її функціонування;

довести доцільність застосування проєктного підходу до управління та інноваційного розвитку підприємств;

дослідити модель управління інноваційними проєктами для підприємств пивобезалкогольної галузі.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційними проєктами підприємств пивобезалкогольної галузі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні питання формування системи управління проєктами розвитку пивобезалкогольної галузі.

Теоретичною основою роботи послуговували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі інноваційного менеджменту та управління проєктами. Правове поле дослідження склали чинні нормативно-правові документи щодо регулювання інноваційної діяльності в Україні. Інформаційною основою роботи є офіційні дані Державної служби статистики України, статистичні дані асоціації Укрпиво, дані фінансового, бухгалтерського та управлінського обліку ВАТ “Луцький пивзавод”.

Методи дослідження. Методичною основою дослідження є логічно-діалектичні методи наукового пізнання, системного аналізу, а також спеціальні методи. Зокрема, при розробці класифікації підприємств галузі і проєктів застосовувались методи синтезу; за допомогою порівняльного, конкурентного і вартісного аналізу було оцінено стан та економічний розвиток

промисловості; на основі системного аналізу, а також економіко-математичного моделювання оцінено управління інноваційними проєктами.

Апробація результатів дослідження За матеріалами дослідження опубліковано тези: Саліонова Т.М. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ. IX Міжнародна студентська конференція «Пріоритетні напрямки та вектори розвитку світової науки» 05 грудня 2025 р. Суми, Україна.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 78 сторінках, містить 7 рисунків, 18 таблиць, 6 додатків. Список використаних джерел налічує 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи інноваційного розвитку підприємства та сутність проєктного підходу

Проєкти, що являють собою реалізацію даного завдання, забезпечують об'єктивний характер економічних процесів, стимулювання накопичень та формування механізмів, які визначають ефективність інвестицій.

Проєктний підхід дозволяє організації сфокусувати увагу та сконцентрувати зусилля на виконанні обмеженого комплексу задач в чітко визначених часових і бюджетних рамках, а тому має значні переваги в порівнянні з іншими [3]. Таку точку зору підтримує значна кількість зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів, в тому числі П. Гогало, С. Захарін, М. Збужинська, О. Петухова, Д. Сисоненко, С. Бушуєв, В. Верб, О. Загородніх та деякі інші.

Проєктний підхід є дієвим інструментом раціоналізації та покращення інвестиційного процесу. Його принципова перевага полягає в тому, що він забезпечує логічну структуру і послідовність, в рамках якої можуть здійснюватись збір та аналіз даних, визначатися пріоритети для інвестицій, розглядатися альтернативні проєкти [2].

Проєктне управління згідно з міжнародними стандартами (PMI, IPMA, PRINCE2) – це застосування знань, навичок, методів і засобів для реалізації тимчасових, унікальних завдань, які мають чіткі цілі та визначені результати. Для інноваційних проєктів характерні:

- високий рівень новизни кінцевого результату;
- наявність значних ризиків технічного, ринкового, економічного характеру;
- нечіткість або зміна вимог у процесі реалізації;
- необхідність міжфункціональної взаємодії;
- обмеженість ресурсів та жорсткі часові рамки.

Проектне управління є системним підходом, що дає змогу інтегрувати всі ці аспекти в єдиний управлінський механізм.

З точки зору системного підходу проєкт розглядається як процес переходу із вихідного стану до кінцевого за участю механізмів та обмежень [4]. Проєкт – це деяка задача з визначеними вихідними даними і результатами, що обумовлюють засіб її вирішення. Проєкт включає в себе задум (проблему), засоби його реалізації (розв’язання проблеми) та отримані в процесі реалізації результати [3; 4].

Для фінансового менеджменту проєкт виступає як основна одиниця аналізу в процесі капітального бюджетування. При цьому акцент робиться на визначенні і співставленні фінансових вигод та витрат, що пов’язані з його здійсненням [5]. В управлінні проєктами проєкт визначається як окрема задача з певними вихідними даними і необхідними результатами (цілями), що зумовлюють спосіб її вирішення [5].

Кожне з наведених визначень проєкту висвітлює його окремі сторони і є важливим в контексті дослідження певних аспектів розробки, реалізації та експлуатації. Проєкт є поняттям комплексним, яке інтегрує в собі різні наукові дисципліни, галузі економіки і техніки, сторони суспільного життя.

До основних елементів інноваційного проєкту, відносяться (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Основні елементи інноваційного проєкту

Джерело: складено на основі літературних джерел [5].

- сформульовані цілі і задачі, що відображають основне призначення проєкту;

- комплекс проєктних заходів з розв'язання інноваційної проблеми та реалізації поставленої мети і завдань;
- організація виконання проєкту, тобто його ув'язка за ресурсами та виконавцями для досягнення цілей в обмежений період часу і в межах заданої вартості та якості;
- основні показники проєкту

Світовий досвід показує, що в число головних чинників, які визначають стійкі позиції підприємства на ринку, а також забезпечують його розвиток, входять наступні: постійне вдосконалення та оновлення продукції; розширення асортименту; вдосконалення методів реалізації.

Виходячи з цього, на перше місце виходять чинники інноваційного розвитку. Інноваційні проєкти і програми їх реалізації складають істотну частину господарського механізму управління науково-технічним розвитком країни.

Підходи до тлумачення поняття «інновація» різноманітні, його трактують в залежності від об'єкта або суб'єкта дослідження. Наприклад, визначають інновацію як процес, у якому винахід чи ідея здобуває економічний зміст [6], або як нову науково-організаційну комбінацію виробничих факторів, мотивовану підприємницьким духом [7].

В управлінні часто використовують поняття „інновація” у вузькому тлумаченні, що має на увазі, з одного боку, виробництво невідомого споживачам продукту або продукту з новими властивостями, а з іншого – впровадження нового засобу виробництва, в основу якого не обов'язково покладено наукове відкриття, а може бути застосований інший підхід до комерційного використання продукції.

Закон України „Про інноваційну діяльність” від 04.07 2002 р. визначає інновації як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентноздатні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, що

істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [9].

Якщо узагальнити різні підходи до класифікації інновацій, їх можна систематизувати у вигляді розвитку найбільш вагомих властивостей, виділивши п'ять основних груп: продуктова, процесна (технологічна), сировинна, організаційна і збутова [8].

Інші автори розрізняють інновації базові та поліпшуючі. Перші являють собою нововведення, які забезпечують створення нових галузей промисловості, другі – радикальні удосконалення існуючих виробництв. Нововведення, що принципово не змінюють техніко – економічний рівень виробництва, тобто не є базовими чи поліпшуючими, названі псевдоінноваціями [10].

Поняття «інноваційний проєкт» розглядається як форма цільового управління інноваційною діяльністю, процес здійснення інновацій, пакет документів. Основні фактори, що мають вплив на інноваційні проєкти галузі, представлені в таблиці 1.1.(додаток А)

Як форма цільового управління інноваційною діяльністю проєкт являє собою складну систему взаємообумовлених і взаємопов'язаних по ресурсах, термінах та виконавцях заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей і задач по пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки. Як процес здійснення інновацій – це сукупність здійснюваних у визначеній послідовності наукових, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових та комерційних заходів, що призводять до інновацій. В той же час інноваційний проєкт – це комплект технічної, організаційно-планової і розрахунково-фінансової документації, необхідної для реалізації цілей [10].

З огляду на зазначені аспекти поняття, інноваційний проєкт – це ієрархічна система цілей науково-дослідного, організаційного, виробничого, фінансового, комерційного характеру та робіт з їх досягнення, обмежених ресурсами та часом, оформлених комплектом проєктної документації, результатом яких є впровадження інновації.

Інноваційні проєкти мають низку відмінностей від традиційних виробничих чи інфраструктурних:

1. Динамічність: розвиток інновації часто супроводжується швидким зростанням технологічних можливостей та зміною споживчого попиту.

2. Висока невизначеність результатів: на етапах НДДКР (науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт) складно прогнозувати комерційний успіх.

3. Необхідність інтеграції знань: участь у проєкті можуть брати фахівці з різних галузей – інженери, маркетологи, економісти, ІТ-спеціалісти.

4. Гнучкість та адаптивність: зміни у вимогах – нормальне явище, яке необхідно враховувати у методології.

В залежності від типу інновацій розрізняють наступні види проєктів: впровадження прогресивної технології виробництва як власної розробки, так і придбаної; освоєння нового виду продукції; реорганізація системи управління [11].

В різних видах проєктів можуть приймати участь від однієї до кількох організацій, об'єднаних в конкретні групи учасників. Основних учасників інноваційного проєкту представлено на рис.1.2:

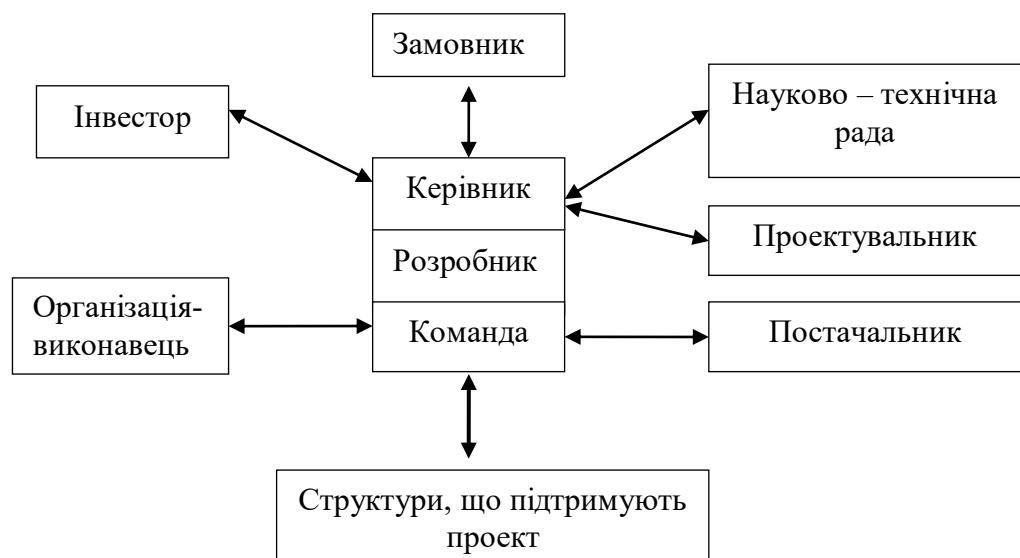


Рис. 1.2. Основні учасники інноваційного проєкту

Джерело: складено на основі літературних джерел [11].

Актуальність інноваційного проєкту – це його відповідність задачам науково-інноваційного та соціально-економічного розвитку господарюючого суб'єкта. Відповідно проєкт може мати державну, регіональну, галузеву, кластерну значимість або значимість для суб'єкта господарювання. Класифікація може бути не однозначною, а виражатися в різних сполученнях стосовно конкретного проєкту.

Інноваційні процеси, які впроваджуються на підприємствах, на нашу думку, можна класифікувати наступним чином (рис.1.3, Додаток Б). Серед зазначених напрямків перевагу мають процеси випуску нової продукції, оскільки вони потребують найменших витрат.

Державна значимість пов'язана з вирішенням проблем державного масштабу у всіх сферах життєдіяльності населення відповідно до цілей науково-інноваційного та соціально-економічного розвитку. Регіональна значимість відображає мету реалізації потенціалу території, ступінь вирішення властивих даному регіонові соціальних і економічних проблем. Галузева значимість фіксує вплив проєкту на вирішення загальногалузових питань, важливих для багатьох господарюючих суб'єктів у даній сфері діяльності. Кластерна значимість розглядається з точки зору підвищення ефективності функціонування та рівня інноваційного розвитку групи взаємопов'язаних підприємств, розташованих на одній території. Значимість проєкту для господарюючого суб'єкта оцінюється з позиції посилення його ролі на ринку у зв'язку з вирішенням технологічних, економічних, соціальних і екологічних проблем.

Інтеграція знань з управління проєктами із застосуванням системного підходу, визначає наступні основні елементи системи управління: суб'єкти управління, об'єкти управління та процес управління здійсненням проєкту [12].

На рис. 1.4 надається взаємодія основних складових процесу впровадження інновації.

При розробці інноваційного проєкту слід враховувати два важливих напрямки:

- взаємодії із зовнішнім середовищем;
- структури елементів процесу створення нового продукту, а також їхніх взаємозв'язків.



Рис. 1.4. Процес впровадження інновації з точки зору системного підходу

Джерело: складено на основі літературних джерел [13].

Позитивний ефект, який досягається в результаті нововведень на будь-якому виробництві, може збільшуватися за рахунок виникнення подібних ефектів на суміжних підприємствах (скорочення споживання основних компонентів виробничого процесу), а також зменшуватися за рахунок додаткових витрат в результаті більш високих вимог до виробництва отриманої продукції: витрат на її перетворення, забезпечення висококваліфікованою робочою силою, компенсації підвищеного навантаження на навколишнє природне середовище.

У більшості випадків потрібний аналіз балансу позитивних і негативних наслідків використання нововведення, щоб остаточно вирішити питання про його застосування в конкретній ситуації та періоді розвитку підприємства [14].

На окремих стадіях розробки нововведень отримані результати мають самостійне значення і можуть впливати на вибір напрямків розвитку як господарства в цілому, так і окремих виробництв. Своєчасна підготовка до

таких перетворень значною мірою залежить від попереднього аналізу і обліку впливу нововведень на проміжних етапах їх розробки та здійснення.

Отже, впровадження проєктного управління в інноваційну діяльність підприємства є важливим стратегічним інструментом, який дозволяє структурувати процеси, оптимізувати ресурси, знизити ризики та забезпечити високу якість результатів.

Впровадження інноваційних проєктів та інноваційна діяльність підприємств тісно пов'язана з інвестиціями. В якості основних джерел, які можуть використовуватися для фінансування інноваційної діяльності, виступають: кошти державного та місцевих бюджетів; власні кошти спеціалізованих державних і приватних інноваційних фінансово – кредитних установ; власні або запозичені кошти суб'єктів інноваційної діяльності; кошти фізичних і юридичних осіб та інші джерела, не заборонені законодавством [15].

За умови недостатніх обсягів інвестиційних ресурсів підприємств і вітчизняного бізнесового капіталу іноземний капітал стає одним з основних факторів оновлення виробництва.

До мотиваційних умов інноваційної діяльності слід віднести звільнення прибутку, що направляється на впровадження нових технологій, від оподаткування. Необхідно також створити систему державного та приватного страхування інвестицій в інноваційну діяльність.

Вирішення будь-якої проблеми можна представити як конкретний проєкт. Більшість досягнень в галузі - результат відповідних проєктів і чим більше проєктів реалізується в певній організації або на підприємстві, тим вони більш конкурентноздатні [16].

Реконструкція та технічне переоснащення існуючих підприємств залишаються основою інвестиційної діяльності, оскільки мають ряд переваг: забезпечують високу віддачу; потребують менше вкладень на одиницю додаткової потужності за рахунок зниження витрат. Досягнути мети можна

лише за умови досконалої інвестиційної політики, високого рівня управління інноваційними проєктами.

1.2. Методичні підходи до впровадження проєктного управління в інноваційній діяльності підприємства

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств підвищеної гнучкості, здатності швидко адаптуватися до змін та ефективно створювати нові продукти чи технології. Інноваційна діяльність є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності, однак її ефективність значною мірою залежить від того, наскільки підприємство здатне вибудувати скоординовану систему управління. У цьому контексті методологія проєктного управління (project management) постає одним із найрезультативніших механізмів організації інноваційної діяльності [17].

Проєктний підхід дозволяє структурувати інноваційні процеси, зменшити ризики, оптимізувати використання ресурсів, забезпечити чіткий розподіл відповідальності та контроль за досягненням результатів. Упровадження проєктного управління потребує методичних підходів, які враховують як особливості підприємства, так і специфіку інноваційних процесів – високий рівень невизначеності, необхідність швидкого ухвалення рішень, значну залежність від зовнішніх факторів.

На даний час застосовується ряд підходів до оцінки інноваційних проєктів, які в основному базуються на виявленні вигод і витрат, які пов'язані з його здійсненням, визначення їх величини та, як результат, порівняння останніх за певною системою показників, що прийняті в якості критеріїв (таб. 1.2, Додаток В).

Проведене дослідження основ проєктного менеджменту дозволяє зробити висновок, що управління інноваційним проєктом – це процес прийняття і реалізації управлінських рішень, спрямованих на реалізацію інноваційної ідеї, які зв'язані з визначенням цілей, організаційної структури, плануванням заходів та контролем за ходом їх виконання [18].

Проте потрібно розглянути різні методичні підходи до впровадження проєктного управління [19]:

1. *Процесний підхід* передбачає, що інноваційна діяльність представлена як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів. Підприємство визначає ключові етапи інноваційного циклу – від пошуку ідей до комерціалізації – та описує їх у вигляді регламентів, процедур і маршрутів. Це забезпечує стандартизацію управління, усуває дублювання функцій, дозволяє зменшити бюрократичні затримки й досягти більшої прозорості.

Завдяки процесному підходу визначаються точки взаємодії між підрозділами – R&D, маркетингом, виробництвом, фінансовим департаментом. Особливу увагу приділяють побудові показників ефективності (KPI), що дають змогу відстежувати прогрес інноваційного проєкту, виявляти відхилення й швидко реагувати.

2. *Системний підхід* є необхідним у зв'язку з комплексним характером інноваційних проєктів, у яких технічні, економічні, організаційні й ринкові фактори взаємодіють між собою. Підприємство повинно розглядати проєкт як цілісну систему, пов'язану зі стратегією розвитку, ресурсами, інфраструктурою та зовнішнім середовищем. Системний аналіз дає змогу виявляти взаємозалежності, оцінювати вплив змін одного елементу на інші, прогнозувати можливі сценарії. Переваги підходу проявляються у формуванні збалансованого портфеля інноваційних проєктів, зниженні ризиків і підвищенні ефективності використання ресурсів. Для управління інноваційною діяльністю важливо застосовувати системні методи планування, моделювання й аналізу, що дозволяє уникати непередбачених рішень та краще оцінювати перспективи впровадження нововведень.

3. *Портфельний підхід* зорієнтований на управління всією сукупністю інноваційних проєктів підприємства. Він передбачає ранжування проєктів за стратегічною важливістю, ризиками, ресурсними потребами та потенційною рентабельністю. Основною метою є оптимальний розподіл ресурсів та збалансування портфеля, що включає:

- інкрементальні інновації (покращення існуючих продуктів),
- радикальні інновації (створення нових технологічних рішень),
- маркетингові інновації,
- організаційні інновації.

Портфельний підхід дозволяє уникнути надмірної концентрації ресурсів на окремих проєктах, що може становити ризик для підприємства, та забезпечує формування диверсифікованої інноваційної стратегії.

4. Гнучкі підходи (*Agile, Scrum, Kanban, Lean Startup.*)

Гнучкі методології особливо ефективні в умовах невизначеності, характерної для інновацій. Agile-методики дають змогу: реагувати на зміни у вимогах, працювати короткими ітераціями, швидко тестувати проміжні результати,

- взаємодіяти в кросфункціональних командах, створювати мінімально життєздатні продукти (MVP), продовжувати розробку з урахуванням зворотного зв'язку.

Scrum підходить для складних технологічних проєктів із великою невизначеністю. Kanban орієнтований на оптимізацію потоку задач та візуалізацію навантаження команди. Lean Startup дозволяє зменшити ризики, тестуючи гіпотези до того, як підприємство інвестує значні ресурси [20].

5. *Етапно-воротна модель (Stage-Gate)* є класичним способом організації інноваційного процесу. Проєкт проходить через низку етапів: генерація ідей, оцінка, розробка, тестування, запуск на ринок. На кожному етапі встановлюються «ворота», де відповідальні особи ухвалюють рішення про продовження, зупинку або модифікацію проєкту. Перевага підходу полягає в можливості раціонального використання ресурсів та своєчасного припинення нежиттєздатних проєктів. Недолік – менша гнучкість у порівнянні з Agile, проте для промислових інновацій і складних технічних рішень цей підхід є одним з найефективніших.

6. *Інтегровані моделі управління.* У практиці сучасних підприємств все частіше застосовуються комбіновані підходи, які дозволяють оптимально

враховувати специфіку проєктів. Наприклад: Stage-Gate для стратегічного контролю; Agile для розробки продукту; портфельне управління – для розподілу ресурсів; системний підхід – для оцінки зовнішніх факторів; процесний підхід – для стандартизації операцій. Це забезпечує гнучкість, системність та високий рівень контролюваності інноваційних процесів.

Використовуючи методики, потрібно визначаючи етапи впровадження системи проєктного управління, які нами розглянуті у такій послідовності:

1. Діагностика стану підприємства. На початковому етапі здійснюють аудит організаційної структури, аналіз процесів, визначення рівня компетентності персоналу в сфері проєктного управління. Важливо оцінити наявні інноваційні практики, технологічну інфраструктуру та інвестиційні можливості. Результати діагностики дозволяють сформувати цільову модель проєктного управління.

2. Розробка внутрішньої методології. Це включає: формування стандартів управління проєктами; визначення ролей та відповідальності учасників; створення шаблонів документів (хартія проєкту, план управління ризиками, календарний план тощо); введення регламентів ухвалення рішень.

На цьому етапі важливо адаптувати міжнародні стандарти до українських умов та специфіки підприємства.

3. Створення проєктного офісу (РМО.) Проєктний офіс забезпечує методичну підтримку, моніторинг та контроль портфеля проєктів. Він може бути: підтримуючим – надає консультації та інструменти; контролюючим – забезпечує дотримання стандартів; директивним – керує всіма проєктами. Для інноваційних підприємств найбільш ефективним є підтримуючий або змішаний тип РМО.

4. Підготовка та навчання персоналу. Успіх упровадження залежить від професійної підготовки учасників проєктної діяльності. Навчання може охоплювати: методики PMI, PRINCE2, IPMA, Agile-підходи, інструменти планування, управління ризиками, розвиток комунікативних навичок, лідерства, командної роботи.

5. *Запуск пілотних проєктів.* Пілотні проєкти дозволяють перевірити життєздатність нової системи, протестувати інструменти та внести зміни перед масштабуванням. Результати аналізуються та використовуються для вдосконалення методології.

6. *Масштабування системи.* Після успішного пілотування проєктне управління впроваджується в усі підрозділи підприємства, створюється культура проєктної взаємодії, відбувається цифровізація процесів.

Щодо особливостей впровадження проєктного управління на українських підприємствах, слід відмітити, що українські компанії часто стикаються з такими бар'єрами, як недостатній рівень цифрової трансформації, опір змінам, слабка комунікація між підрозділами, нестача кваліфікованих проєктних менеджерів. Разом із тим, українські підприємства мають значний потенціал завдяки розвитку ІТ-сфери, активному формуванню стартап-екосистеми та зростанню інтересу до інновацій [21].

Стратегії подолання бар'єрів включають:

- поступове впровадження гнучких методологій;
- підтримку керівництва та формування проєктної культури;
- залучення зовнішніх експертів;
- інвестування в цифрові інструменти;
- співпрацю з університетами та дослідницькими центрами.

Для оцінки проєктного підходу використовують ряд показників й розрахунків

1. *Earned Value Management (EVM) – базовий набір*

Параметри:

- PV (Planned Value, BCWS) – планова вартість робіт на звітну дату.
- EV (Earned Value, BCWP) – вартість фактично виконаних робіт на звітну дату.
- AC (Actual Cost, ACWP) – фактичні витрати на звітну дату.
- BAC – Budget at Completion (бюджет до завершення).

Показники й формули:

- Schedule Variance (SV) = EV – PV.
- Cost Variance (CV) = EV – AC.
- Schedule Performance Index (SPI) = EV / PV.
- Cost Performance Index (CPI) = EV / AC.
- Estimate at Completion (EAC) (звичайний варіант) = BAC / CPI.
- Variance at Completion (VAC) = BAC – EAC.
- To-Complete Performance Index (TCPI) = (BAC – EV) / (BAC – AC).

2. Фінансові показники проєкту (NPV, IRR, Payback, ROI)

Формули

- $NPV = \sum (CF_t / (1 + r)^t) - I_0$, де CF_t – грошовий потік у році t , r – ставка дисконту, I_0 – початкова інвестиція.
- IRR – ставка r , при якій $NPV = 0$ (обчислюється ітераційно або інтерполяцією).
- Payback period – час, за який накопичені грошові потоки покривають I_0 .
- $ROI = (\sum CF_t - I_0) / I_0$.

3. Оцінка ризику – Expected Monetary Value (EMV) і сумарний ризик

Для кожного ідентифікованого ризику:

- $EMV = \text{Probability (p)} \times \text{Impact (грн)}$.
- Загальний очікуваний ризик проєкту = $\sum EMV_i$.

4. Портфельні метрики (агрегація по всьому набору проєктів)

- % проєктів «on time» = (кількість проєктів зданих вчасно / загальна кількість) $\times 100\%$.
- % проєктів «on budget» = (кількість проєктів у межах бюджету / загальна кількість) $\times 100\%$.
- Success Rate = (кількість успішно завершених проєктів із бізнес-цілями / загальна кількість) $\times 100\%$.
- Average ROI (по портфелю) = $\sum ROI_i / N$.
- Throughput (кількість релізів/проєктів на місяць).

- Resource Utilization (%) = (фактичні відпрацьовані людигодини / наявні людигодини) $\times$ 100%.

5. Якісні й операційні KPI

- Time-to-market (TtM) – календарні дні від початку до комерційного запуску.
- Cycle time / Lead time для ключових процесів (наприклад, від ідеї до прототипу).
- Customer satisfaction (CSAT) або Net Promoter Score (NPS) після запуску.
- Defect density (кількість дефектів на одиницю функціоналу) для продукту.
- % використання виділених ресурсів (чоловік-години проти плану).

Розрахунки тут прості: наприклад, TtM = дата запуску – дата початку (дні). NPS розраховується із звичайною шкалою 0–10 (NPS = % промоутерів – % критиків).

6. Модель зваженої оцінки проєктів (Weighted Scoring) – для відбору/ранжування

Кроки:

1. Визначити критерії (наприклад: стратегічна важливість, ринкова привабливість, технічна складність, ресурсоемність, ризик).
 2. Призначити ваги сумарно 100%.
 3. Оцінити кожен проєкт за шкалою 1–5 по кожному критерію.
 4. Розрахувати зважений бал: Σ (оцінка $\times$ вага).
- #### 7. Показники якості управління проєктами (організаційний рівень)
- % дотримання стандартів РМ (аудит РМО): (кількість проєктів, що дотримуються стандартів / загальна кількість) $\times$ 100%.
 - Кількість навчальних годин РМ на 1 менеджера на рік.
 - Employee satisfaction (за роботою в проєктних командах).
- #### 8. Практичні поради з використання KPI

1. Вибирайте компактний набір KPI (6–10 показників) для регулярного звіту РМО – більше показників ускладнюють аналіз.
2. Поєднуйте фінансові, операційні та якісні показники.
3. Задайте цільові орієнтири (thresholds) для кожного KPI (наприклад, $CPI \geq 1,0$; $SPI \geq 0,95$; $NPV > 0$; % on-time $\geq 80\%$).
4. Застосовуйте візуалізацію (dashboard РМО) для швидкого виявлення відхилень.
5. Автоматизуйте збір даних через систему управління проєктами (Jira, MS Project, ERP-модулі) – для зменшення людських помилок.
6. Регулярно переглядайте набір KPI в міру росту проєктної зрілості.

Підсумковий чекліст KPI (рекомендований мінімум для РМО)

1. CPI (ціль $\geq 1,0$)
2. SPI (ціль $\geq 0,95$)
3. NPV / IRR (для інвестиційних проєктів)
4. Payback period
5. % проєктів «on time» (ціль $\geq 80\%$)
6. % проєктів «on budget» (ціль $\geq 80\%$)
7. Success Rate (досягнення бізнес-цілей)
8. EMV (сума очікуваних втрат)
9. Time-to-market
10. Resource Utilization (%)

Таким чином, методичні підходи – процесний, системний, портфельний, гнучкий та Stage-Gate – мають комплексне застосування й повинні обиратися залежно від типу інновацій, масштабів діяльності та культури підприємства.

Комплексне застосування цих підходів дозволяє створити ефективну систему інноваційного розвитку, підвищує конкурентоспроможність підприємства та забезпечує здатність швидко адаптуватися до зміни ринкових умов. Для українських підприємств, які прагнуть інтегруватися у глобальні ринки, проєктне управління є не просто інструментом, а необхідною складовою модернізації та інноваційного прориву [22].

Висновки до розділу 1

Проектне управління є одним з найефективніших способів організації інноваційної діяльності підприємства. Методичні підходи до його впровадження повинні враховувати специфіку підприємства, галузі та типів інновацій, що реалізуються. Найбільш результативним є комплексний підхід, який поєднує процесне, системне, портфельне та гнучке управління. Важливими передумовами успішної реалізації є підтримка керівництва, підвищення компетенцій персоналу, цифровізація та створення проєктного офісу.

Правильна організація інноваційної діяльності на основі проєктного управління забезпечує підприємству:

- підвищення конкурентоспроможності,
- скорочення витрат,
- оптимальне використання ресурсів,
- підвищення якості продуктів,
- гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни ринку.

Таким чином, впровадження проєктного управління є стратегічно важливим напрямом розвитку сучасних українських підприємств, що прагнуть утримувати лідерські позиції в умовах турбулентного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ВИРОБНИЦТВА ТА ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ

2.1. Аналіз інноваційного розвитку пивобезалкогольної галузі України

Пивобезалкогольна галузь – одна з найбільш динамічних у промисловості держави. Хоча на початку 90-х років підприємства із застарілим обладнанням та відсталими технологіями опинились у скрутному становищі, на даний час галузь знаходиться на новому етапі розвитку і має стійку тенденцію до зростання. Водночас вона потребує значного нарощування експортної складової, подальшого впровадження нових проєктів та технологій [23].

Сучасний стан пивобезалкогольної промисловості в значній мірі зумовлений загальною ситуацією в економіці, податковою і фінансово-кредитною політикою в країні, рівнем інфляції, платоспроможним попитом на продукцію. Український ринок пива та безалкогольних напоїв досить привабливий для виробників. Можна виділити наступні сприятливі фактори розвитку ринку:

- висока рентабельність торговельних операцій;
- недостатня насиченість ринку і низький рівень конкуренції по регіонах;
- невеликий розмір інвестицій, необхідних для розвитку пивобезалкогольного бізнесу.

Водночас спостерігаються негативні тенденції:

- сезонність попиту;
- високий акцизний збір [24].

Станом на 2025 рік точні офіційні дані, які б загалом враховували всі пивоварні (великих і малих) – досить різняться залежно від джерела.

За даними Smartscrapers – в Україні 161 пивоварня.

База BoldData наводить цифру 707 пивоварень.

На XIV Форумі пивоварів незалежна Асоціація пивоварів України повідомляє, що «більше 200 пивоварень працюють на ринку».

Отже, на сьогодні найреалістичніша офіційно-публічна оцінка це близько 160–170 діючих пивоварень, але якщо враховувати всі зареєстровані компанії, які потенційно пивоварять, цифра може сягати 700+.

Водночас пивоварна галузь виявилась досить привабливою для іноземних інвесторів, які методично скуповують всі великі пивоварені заводи України. Проблеми подальшого розвитку ринку пива в Україні пов'язані здебільшого із забезпеченістю вітчизняних виробників солодом ячмінним пивоварним [25]. Для цього необхідно реконструювати та модернізувати існуючі солодовні та ввести в дію нові, що, певна річ, потребує значних капіталовкладень. Необхідним компонентом пивоваріння є також альфа-кислота, що міститься у хмелі. Виробництво останнього в Україні з початку 90-х років минулого століття перебуває в кризовому стані. З 1999-го ситуація почала повільно змінюватися: на виконання національної програми розвитку хмелярства. Але темпи росту пивоварної галузі потребують подальшого розвитку хмелярства, зокрема, виробництва хмелевого екстракту та гранул, яке в Україні не достатньо освоєне. Виникають проблеми із забезпеченням підприємств якісним пивоварним ячменем. Селекція та районування вітчизняних сортів залишають бажати кращого. Сільськогосподарські виробники економічно не зацікавлені вирощувати якісну сировину. Ніхто не відповідає також за постачання неякісного зерна.

Пивобезалкогольна галузь має більш низьку капіталоємність та швидкий обіг капіталу у порівнянні з іншими галузями харчової промисловості. Основною сировиною для неї виступає природно відновлювальний ресурс – вода. Тому поряд з деякими іншими галузями пивобезалкогольна промисловість може стати одним із значних джерел надходження коштів до державного бюджету України та запорукою розвитку інших спрямувань народногосподарського комплексу [26].

Планування розвитку галузі ускладнене тим, що потреба в пивобезалкогольній продукції не може бути визначена без аналізу факторів, які впливають на неї. Найважливішими з них є наявність виробничої бази та розміщення населення. Тому для обґрунтування оптимальних розмірів підприємств перш за все потрібно визначити потребу населення цього регіону в даній продукції.

Основним завданням будь-якої галузі харчової промисловості є задоволення потреб населення у кількості і якості продукції, що виробляється. Пивобезалкогольна промисловість України за обсягами виробництва та ступенем задоволення потреб населення в напоях суттєво відстає від розвинених країни світу [27]. Водночас за якістю продукції вона не поступається більшості світових виробників. Тому необхідним є запровадження на підприємствах інноваційних проєктів, а також нарощування потужностей по виробництву основних технологічних компонентів – солоду, концентратів для квасу, ферментних препаратів, вуглекислоти тощо.

Головними національними гравцями на ринку виробництва пива в Україні і конкурентами Луцького пивзаводу на сьогодні є:

1. *AB InBev Efes Україна* – велика пивоварна компанія в Україні, об'єднує бренди Bud, Corona, Stella Artois, а також локальні “Чернігівське”, “Рогань”, “Янтар”. Має три броварні в Україні – Чернігів, Харків, Миколаїв.

2. *Carlsberg Україна* – частина глобальної Carlsberg Group. Основні марки: “Львівське” тощо. За даними аналітиків, Carlsberg Україна отримала значну частину прибутку на ринку пива.

3. *Оболонь* – один із старих і великих українських гравців. За аналізом ринку пива, “Оболонь” – один із трьох мультибрендових концернів, які контролюють велику частину ринку.

4. *Опілля* – регулярно згадується серед прибуткових регіональних пивоварень. Має плани по розширенню потужностей та інвестиції.

5. *Микулінський Бровар (Mykulynetsky Brovar)* – незалежна українська пивоварня в Тернопільській області. Важлива як локальний (регіональний) конкурент, особливо в західній Україні.

В цілому галузь характеризується олігополією, де кілька великих гравців контролюють більшість виробництва. Більшість українських пивоварень – малі підприємства, проте лідери контролюють значну частку виробництва [28].

Холдинги і великі пивоварні заводи за рахунок розмірів, масштабів та посилення контролю над усіма ланками виробництва (від вирощування сировини до реалізації пива) знижують витрати, витісняють дрібних і невеликих виробників. Виживання малих пивоварень стає можливим лише за наявності розвинутої мережі ресторанів та барів, де кожний виробник міг би постачати пиво визначеному постійному колу клієнтів, тим самим гарантуючи збут продукції.

За даними «Укрпиво», загальне виробництво пива в Україні у 2024 році – 140,0 млн дал. За I півріччя 2024-го виробництво пива виросло на 4,2% у порівнянні з I півріччям 2023 року.

Визначаючи основні тенденції інноваційного розвитку пивобезалкогольної галузі в Україні, слід звернути увагу на напрями:

А) Зростання сегменту безалкогольного пива, що відповідає світовим тенденціям: споживачі все більше звертають увагу на здоров'я, помірне вживання алкоголю, а також шукають варіанти з меншим вмістом спирту.

Б) Екологічні інновації в пакуванні. Один із ключових трендів – «зелене» пакування: використання перероблених матеріалів, повторне пакування, зменшення шкідливого впливу тари.

В) Розвиток крафтового сегмента. Крафтові пивоварні часто експериментують зі стилями, сировиною та технологіями, що стимулює інновації («ремісничий підхід», локальні сорти, мікровиробництва).

Г) Модернізація виробничих процесів. Пивоварні інвестують в оновлення обладнання та технологій, щоб підвищити ефективність, знизити витрати і зменшити вплив на довкілля. Це також включає впровадження

цифрових технологій, наприклад, для автоматизованого контролю якості, відстеження виробничих показників тощо.

Д) Оптимізація асортименту та тари. Збільшується частка пива в банках та кегах. Виробники адаптують асортимент під сучасні споживчі вподобання: легші сорти, інноваційні стилі, сезонні варіанти.

Е) Бренд-маркетинг і диференціація. Щоб виділитися на конкурентному ринку, компанії розвивають системні бренди, інвестують у бренд-маркетинг і роблять ставку на унікальність (крафт, локальність, “еко”-позиціювання). Це також означає більшу увагу до історій бренду, до комунікації із споживачем, до залучення через події (фестивалі, дегустації).

Ж) Сталий фінансовий підхід та інвестиції. Інноваційна діяльність потребує капіталу: модернізація, “зелені” технології, нові продукти – все це потребує інвестицій. Водночас дослідники вказують, що одним із рушіїв інновацій в пивоварній галузі в Україні є саме інвестиційна активність. Особливо малі та середні пивоварні (крафтові) мають потенціал для ефективного інноваційного розвитку, якщо залучити фінансування або використовувати франчайзинг.

Поряд з цим потрібно визначити виклики і ризики галузі щодо інноваційного розвитку, а саме: незважаючи на бажання впроваджувати “зелені” технології, витрати на екологічне пакування можуть бути високими, що ускладнює впровадження для менших виробників; регуляторні бар’єри: акциз, ліцензії, вимоги до якості – все це може стримувати інновації; конкуренція з імпортом і глобальними брендами – більші компанії мають ресурси для інвестицій у нові технології, тоді як локальні можуть мати обмеження; логістика й постачання сировини: інноваційні сорти часто вимагають нестандартних інгредієнтів, що складно і дорого доставляти [29].

Велике значення має розширення асортименту, а саме випуск оригінальних сортів пива – червоного, безалкогольного – та функціональних напоїв (вітамінізованих, із вмістом соку і т. ін.). Випуск продукції високої якості та в належному асортименті, активне співробітництво з іноземними

партнерами сприятиме збільшенню частки експорту і нарощенню прибутків та надходжень до державного бюджету [30]. Це допоможе Україні знайти своє місце на світовому ринку пивобезалкогольної продукції і вивести зовнішньоторгівельні відносини на належний рівень.

Паралельно з розвитком експортної бази необхідна подальша орієнтація українського ринку на вітчизняного споживача, а це можливе лише при виробництві продукції високої якості і прийнятної ціни.

2.2. Характеристика діяльності та фінансового-економічного стану ПрАТ “Луцький пивзавод” ТМ «Zeman»

ПрАТ “Луцький пивзавод” є провідним підприємством пивобезалкогольної галузі Волинської області. Загалом на території Волинської області зареєстровано і здійснювало свою діяльність 3 основних регіональних конкурента з виробництва пива, а саме:

1. *Luchan Brothers' Brewery*. Перша крафтова пивоварня саме в Луцьку, яка активно експериментує із стилями: IPA, пшеничне пиво, стаути тощо. Потужності виросли з моменту запуску – за словами засновників: були резервні місткості, планують розширюватися Проводять екскурсії на пивоварню, мають «пивонапірну вежу» як частину туристичної складової.

2. *Пивоварня “SAGA”*. Крафтова пивоварня в Луцьку. Має амбіції та інноваційний підхід – поєднує історичний дух Луцька з сучасними пивоварними техніками.

3. *Волинський Бровар (Volynski Browar)*. Хоча фізично розташований не в Луцьку, а в Березному (Рівненська область), це бренд, пов'язаний із Волиною і є регіональним конкурентом за ринком крафтового пива. Асортимент: багато авторських сортів, сезонних та інноваційних варок.

Отже, найголовнішими конкуренти Луцького пивзаводу на місцевому ринку – це саме *Luchan Brothers' Brewery* та *SAGA*, які націлені на крафтове пиво, тоді як Луцький пивзавод – це більш класичне і масове виробництво.

„Луцький пивзавод”, знаходиться за юридичною адресою м. Луцьк, вул. Винниченка, 69. Номер свідоцтва про реєстрацію даного підприємства АОО №657332 від 12.11.1993 року Головне виробництво зосереджене за вище зазначеною юридичною адресою, достатньо централізоване, виробничі підрозділи розміщені достатньо раціонально, що дає змогу максимально економно використовувати наявні ресурси підприємства. Основним видом діяльності цього підприємства є виробництво пива, визнаного досить високої якості, як за оцінками експертних комісій, так і за оцінками споживачів. Підприємство щорічно в ході виконання стратегічного плану розвитку розширює ринки збуту. Підприємство на достатньому рівні забезпечене новітніми інформаційними системами і технологіями автоматизації управлінських та економічних задач.

На сьогодні пивзавод працює за ТМ «Земан». Роком заснування Луцької пивоварні ТМ «Земан» вважається 1888 рік, саме тоді чеський пивовар Вацлав Йозеф Земан побудував в Луцьку броварню яка існує й розвивається все більше з кожним роком. Підприємство знаходиться в центрі міста. Будівля заводу – історична та культурна пам'ятка Луцька.

Підприємство дотримується відпрацьованих технологій виробництва, використовуючи обладнання іноземного виробництва: підготовка пляшок формату 0,5л , 1л та 2л до наповнення на пляшкокомийній австрійського виробництва та видувній машині чеського виробництва; процес розливу пива в пляшки та коркування виконують на машинах Німецького виробництва; розлив пива в КЕГи здійснюється на автоматичній лінії Чеського виробництва. Контроль якості продукції здійснюється завдяки наявності найсучаснішого обладнання європейських виробників. На підприємстві проводиться регулярний аудит технологічних процесів і якості готової продукції, впроваджена та сертифікована Система управління безпечністю харчових продуктів, яка побудована із застосуванням принципів НАССР. Вхідний контроль сировини та допоміжних матеріалів проводиться атестованою

виробничою лабораторією. Комплекс результативних процедур демонструє здатність підприємства випускати якісну і безпечну продукцію.

Продукція ТМ «Земан» зберігається та відправляється з складів готової продукції які облаштовані умовами для зберігання та пакування продукції. Підприємство використовує найсучасніші енергозберігаючі технології. Встановлення сонячних панелей, дозволило суттєво підвищити енергонезалежність підприємства.

Підприємство випускає такі сорти пива: «Віденське», «Традиційне», «Пивна Душа Світле», «Пивна Душа Преміум», «Старий Лучеськ», «Доппельбок», «Спеціальне Темне», «Пшеничне», «Пшеничне Нефільтроване», «Преміум», «Beschneiden», «Душа Пивовара Світле» та «Душа Пивовара Преміум». Крім пива, пивзавод також виробляє квас під брендом Zeman.

Луцький пивзавод орієнтується головне на локальний ринок збуту у Волині, але деяке пиво “Земан” продається й в інших регіонах України. Продукцію можна знайти як у супермаркетах та продуктових магазинах, так і в онлайн-магазинах пива, зокрема: у “Земан” є власний інтернет-магазин, через який можна замовити пиво та набори. Доставка здійснюється по всій Україні через “Нову Пошту”. “Земан” розливає не тільки в пляшки, а й у КЕГи (30–50 л). Це означає, що їхнє пиво може бути в бар/пабах, а не тільки в магазинах – пивоварня прямо звертається до “торгівельних точок, ресторанів, барів” на своєму сайті.

Станом на кінець 2024 року оборотні активи у розрізі їх видів становлять:

- сировина та матеріали – 2048 тис. грн;
- тара і тарні матеріали – 1080 тис. грн;
- запасні частини – 40 тис грн МШП – 30 тис. грн;
- незавершене виробництво пива – 120 тис. грн;
- дебіторська заборгованість – 12860 тис. грн;

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу становить 30 осіб.

Виробнича діяльність підприємств в умовах ринкового середовища визначається параметрами виробництва і продажу суспільно визначених благ продукції, робіт послуг з метою отримання прибутку. Завдання виробничої діяльності передбачають максимально можливий обсяг виробництва і продажу продукції заданого асортименту, потрібної якості у визначені терміни при найдетальнішому використанні виробничого потенціалу, сприятливих умов зовнішнього економічного середовища, досягнень науки і техніки для стійкого насичення ринку конкурентоспроможною продукцією та досягнень високих фінансових результатів. Цей комплекс завдань називають виконавчою програмою підприємства [31].

Аналіз ступеня виконання плану виробництва товарної продукції у 2023-2024 роках представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва товарної продукції

	Обсяги виробництва продукції, тис.грн		
	2023 р.	2024 р.	
		за планом	фактично
Товарна продукція, тис. грн	780,5	1550	1490,7
У т.ч. - головне підприємство	708,5	1550	1490,7

Джерело: складено за даними фінансової звітності.

З аналізу даних таблиці 2.1, прослідковується позитивна динаміка виготовлення продукції, проте планового показника так і не вдалося досягти у силу об'єктивних причин, які будуть визначені в процесі подальшого аналізу.

У процесі господарської діяльності підприємства ПрАТ “Луцький пивзавод” існує можливість виникнення браку. Структура отримання випуску браку на підприємстві представлена в таблиці 2.2.

Аналіз отриманої інформації дозволяє зробити наступні висновки: на підприємстві допускається не значний обсяг браку. Причини такої ситуації криються у нераціональній організації виробничого процесу, не досить високому рівні технологічної підготовки персоналу.

Таблиця 2.2

Випуск браку на підприємстві, (тис. грн)

Показники	Попередній рік, 2023	Звітний рік, 2024	Відхилення
Собівартість кінцевого браку	89,7	92,7	3
Витрати на виправлення браку	45,2	56,9	11,7
Прийнято претензій по браку продукції	-	-	-
Вартість браку за ціною можливого використання	93,5	98,4	4,9
Обсяг товарної продукції	44,5	64,2	19,7
Виробнича собівартість товарної продукції	87,7	90,1	2,4
Виробничий брак	20,4	27,6	7,2
Втрати від браку	90,1	93,5	3,4

Джерело: складено за даними фінансової звітності.

Розрахунок критичного обсягу реалізації продукції здійснюється, з вирахуванням того, що важливою умовою реалізації продукції є визначення критичного обсягу, який зазначає гранично мінімальний обсяг поставки, що забезпечує підприємству вихід за межі банкрутства. Цей обсяг характеризує таку масу випуску продукції чи виконання робіт і послуг, за якої витрати на виробництво і збут продукції дорівнюють виторгу від продажу. Чим більша маса продажу щодо критичної, тим більше прибутку отримує підприємство. Мета управління витратами – зменшити критичний обсяг реалізації продукції, що гарантуватиме більшу стабільність при зміні кон’юнктури товарного ринку та при конверсії виробництва.

Дані реалізації продукції ВАТ “Луцький пивзавод” за 2024 рік представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Дані реалізації продукції за 2023-2024 р.р. (тис. грн)

Показники	2023р.	2024р.	Відхилення
1. Залишок готових виробів і товарів відвантажених на початок року	200,7	150,4	-50,3
2. Випуск товарної продукції	18500,0	17850,4	-640,6
3. Обсяг реалізації	18550,3	17660,0	-890,3
4. Залишок готових виробів і товарів відвантажених на кінець року	150,4	350,2	190,8

Джерело: складено за даними фінансової звітності.

З даних табл. 2.3 видно, що підприємством за 2024 р. було реалізовано продукції на 17660,4 тис. грн, що з урахуванням залишків готової продукції на

складі становить 98,1% всієї продукції підприємства. Залишок продукції на кінець 2024 року становить 350,2 тис. грн, і відповідно 1,9% продукції підприємства.

З метою забезпечення ефективного управління основними засобами підприємства, треба виділити їхню структуру за кваліфікаційними ознаками. За цією умовою основні засоби підприємств групують за такими ознаками: за належністю, за ступенем використання у виробничо-господарській діяльності, галузевою структурою, функціональним призначенням тощо.

Дані аналізу технічної структури основних засобів ПрАТ “Луцький пивзавод” представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Дані технологічної структури основних засобів

Показники	На кінець 2023 року	На кінець 2024 року	Відхилення
1. Будівлі, споруди та передавальні пристрої	15760,2	15830,8	70,6
2. Машини та обладнання - всього	5360,6	5210,1	-150,5
з них:			
- силові машини та обладнання	2050,87	2000,70	-50,17
- робочі машини та обладнання	2520,37	2470,20	-5,16
- вимірювальні та регулюючі прилади і пристрої	780,37	730,20	-5,16
3. Транспортні засоби	550,80	550,80	-
4. Інструменти, прилади, інвентар	280,40	280,40	-
Всього	27330,6	27100,2	-230,4

Джерело: складено за даними фінансової звітності.

Аналіз технологічної структури основних засобів на ПрАТ „Луцький пивзавод” свідчить про те, що приріст основних засобів на підприємстві є негативним. Зростання та зміна структури основних промислово-виробничих засобів визначає виробничу потужність підприємства. У ході аналізу визначають зміну структури під впливом комплексної механізації та автоматизації виробництва, впровадження нової технології. Особливої уваги заслуговує аналіз технологічної та вікової структури основних засобів. Для аналізу динаміки використовують коефіцієнт оновлення та вибуття.

Дані динаміки руху основних засобів на підприємстві відображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Наявність, рух та динаміка основних засобів підприємства
у 2024 році (тис. грн)**

Основні засоби	На початок 2024 року	Надходження за звітний період	Вибуття за звітний період	На кінець 2024 року
1.Промислово-виробничі основні засоби	21970	120,6	200,5	21900
У т.ч. активні основні засоби				
2.Невиробничі основні засоби	-	-	-	-
Усього	21970	120,6	200,5	21900

Джерело: складено за даними фінансової звітності.

Дані ефективності використання ОЗ представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Дані ефективності використання основних засобів
підприємства (тис. грн)**

Показники	2023р	2024р	Відхилення
1. Обсяг товарної продукції	18500	17850,4	-640,6
2. Середньорічна вартість основних засобів - всього	21970	21900	-80
3. В тому числі машин і обладнання	5920,4	5760,9	-150,5
4. Фондовіддача	0,84	0,82	-0,02
5. Фондоозброєність праці	730,2	730,0	-0,2
6. Технічна озброєність праці	190,8	190,2	-0,6

Джерело: складено за даними фінансової звітності.

Дані щодо забезпеченості підприємства робочою силою і її структурою представлені в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Дані забезпеченості робочою силою підприємства

Показники	2023р.	2024р.	Відхилення
Промислово-виробничий персонал - всього	29	29	0
в тому числі:			
- робітники	16	16	0
- службовці	5	5	0
- спеціалісти	5	6	-1
- керівники	3	4	1
Непромисловий персонал	1	1	0
Разом	30	30	0

Джерело: складено за даними фінансової звітності.

Аналіз використання робочого часу на підприємстві представлений в таблиці 2.8

Із даних цієї таблиці, відразу видно, що фонд робочого часу використовувався недостатньо ефективно, і відрізнявся від планового. Зокрема на обсяг фонду робочого часу (його відхилення від розрахункового) вплинуло скорочення фактичного відпрацьованого часу зміни.

Таблиця 2.8

Дані для аналізу використання робочого часу на підприємстві

Показник	2023р.	2024р.	
		план	фактично
1. Середньорічна чисельність робітників	30	30	30
2. Відпрацьовано одним робітником:			
а) днів	268	270	270
б) годин	2117,2	2160	2106
3. Середня тривалість робочого дня, год.	7,9	8	7,8
4. Фонд робочого часу, тис. год.			
5. У т.ч.: надурочно відпрацьований час, тис. год.	63,5	64,8	63,2

Джерело: складено за даними фінансової звітності.

Причини були наступними: відпустки у зв’язку з хворобою; невиходи з поважних причин; внутрішньозмінні витрати робочого часу;

Крім виявлених втрат робочого часу, до непродуктивних втрат варто віднести час, втрачений на виправлення браку, на виготовлення бракованої продукції, різні відхилення від нормальної роботи.

Важливий фактор розвитку та інтенсифікації виробництва – стабільна забезпеченість підприємства матеріальними ресурсами, а також їхнє раціональне використання. Мета аналізу витрат діяльності підприємства полягає в інформаційному забезпеченні та всебічній оцінці досягнутих результатів у оптимізації та обґрунтуванні управлінських рішень щодо подальшої раціоналізації. Для досягнення цієї мети здійснюється аналіз на основі принципів системного, комплексного і кібернетичного підходів до аналізу економіки.

На ПрАТ „Луцький пивзавод” протягом 2024 року у порівнянні із минулим роком витрати помітно зросли, проте здійснюючи аналіз у розрізі видів витрат, можна прослідкувати такі зміни: в той час, коли матеріальні витрати зростають на 9,43%, то по амортизації спостерігається незначне

зниження на 0,34 %. У незначній мірі зростають витрати на оплату праці та відрахування на соціальне страхування. Інші ж витрати знизилися на 10,89 %.

Проаналізувавши витрати на утримання і використання обладнання та загальновиробничі витрати підприємства, можна зробити висновок, що у порівнянні із попереднім роком витрати суттєво зростають, що несе негативний вплив на ефективність виробничої діяльності підприємства.

Аналіз стану власного капіталу підприємства і його фінансового стану мають надзвичайно велику значення для планування і впровадження інноваційних проєктів на підприємстві, адже наявність достатнього ресурсного і фінансового забезпечення є необхідною передумовою успішної реалізації будь якого проєкту на підприємстві, в тому числі і інноваційного [32].

Активи підприємства за аналізує мий рік зменшилися на 2970,5 тис. грн. Це відбулося в основному за рахунок придбання основних засобів, збільшення об'єктів незавершеного будівництва – на 620,4 тис. грн, зменшення виробничих запасів – на 200,8 тис. грн, зменшення дебіторської заборгованості – на 3750,8 тис. грн.

Поточні зобов'язання підприємства за рік зросли на 2700,0 тис. грн за рахунок збільшення заборгованості перед банківськими установами на 1110,6 тис. грн, перед кредиторами за відвантажену продукцію – на 1010,5 тис. грн.

Станом на кінець 2023 року частка основних засобів у валюті балансу становила 41,95%, а на кінець 2024 – 51,61%. Частка основних засобів зросла у звітному періоді. Це свідчить про те, що на підприємстві схильні більш до екстенсивного розширення виробництва, проте такий стан речей не приносить необхідних результатів.

Наступник показником, який необхідно дослідити є співвідношення необоротних і оборотних активів. У 2023 році співвідношення необоротних і оборотних активів становило 91,8%, а у 2024 – 170,3 %. Це свідчить про те, що частка необоротних активів по відношенню до оборотних значно зросла, а це є негативним явищем і підприємству необхідно прискорити оборотність коштів.

Це дасть змогу виділити кошти для покращення якісних і кількісних характеристик виробництва.

Аналіз фінансового стану підприємства відображено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка фінансової стійкості ПрАТ „Луцький пивзавод” за 2023-2024 рр.

Показники	Методика розрахунку	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абс.	відн.
1. Коефіцієнт автономії	Власний капітал/валюту балансу	476,8/ 1753,8= =0.27	-385,7/ 1456,4= =-0,27	-0.54	-200,0
2. Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал/поточні зобов'язання+доходи майбутніх періодів	476,8/ 904, 6= =0.53	-385,7/ 1174,6 =-0.33	-0.86	-162.3
3. Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал/забезпечення майбутніх витрат і платежів +довгострокові зобов'язання +поточні зобов'язання +доходи майбутніх періодів	476,8/ 372,5+ +904,6= =0,37	-385,7/ 667,5+511 74,6= =-0,21	-0.58	-156,8
4. Коефіцієнт співвідношення власних і позичкових коштів	Цільове фінансування +довгострокові зобов'язання +поточні зобов'язання +доходи майбутніх періодів/власний капітал	372,5+ +904,6/ 476,8= =2,68	667,5+511 74,6/ -385,7= =-4,78	-7,46	-278,4
5. Коефіцієнт фінансової залежності	Активи/власний капітал	1753,8/ 476,8= =3,68	1456,4/ -385,7= =-3,78	-7,46	-202,7

Джерело: розроблено автором.

Загальний коефіцієнт автономії вказує на те, скільки активів підприємства сформовані за рахунок власних коштів, і свідчить про суттєву фінансову стійкість підприємства і незалежність від кредиторів. Коефіцієнт фінансової стійкості показує частку стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі. Нормативне значення коефіцієнта 0.85-0.9.

Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів. Також показує незалежність підприємства від позикових коштів. Що більше значення цього показника, то більшою є фінансова стійкість підприємства і незалежність його від кредиторів. Нормативне значення коефіцієнта >0.5 . Мінімальне значення показника $K_{авт} = 0.5$ свідчить про те, що всі зобов'язання підприємства можуть бути покриті власними коштами.

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів доповнює показник автономії та показує скільки позикових коштів припадає на одиницю власного капіталу. Нормальне мінімальне значення показника $= 0.5$, нормативне значення $= 1$, збільшення цього показника свідчить про деяке зниження фінансової стійкості і навпаки. Про високий рівень запозичень свідчить значення коефіцієнта співвідношення позикових та власних коштів.

Коефіцієнт фінансової залежності показує скільки одиниць сукупних джерел припадає на одиницю власного капіталу. Цей показник обернений до показника автономії. Збільшення коефіцієнта у часі свідчить про підвищення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства. Якщо $K_{\phi з} = 1$, то підприємство не має позикових коштів. Нормативне значення коефіцієнта 2.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує частку власних обігових коштів у власному капіталі підприємства. Збільшення цього коефіцієнта позитивно характеризує зміни у фінансовому стані підприємства, оскільки свідчить про збільшення можливості вільно маневрувати власними коштами. Теоретичне значення цього показника 0.1.

Коефіцієнт автономії за 2023 і 2024 роки становить 0.27 (27% активів підприємства сформовані за рахунок власних коштів).

Коефіцієнт фінансової стійкості дорівнює -0.33, звідси видно, що підприємство є досить не стійким.

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів у 2023 році дорівнює 2,68, тобто гривню власного капіталу приходилось 2,68 грн запозичених коштів.

Коефіцієнт фінансової залежності за 2023 рік становить 3,68, нормативне значення коефіцієнта 2, отже, можна зробити висновок, що підприємство має значну кількість позикових коштів.

Окрім цього за даними аналітичної платформи VKURSI, пивоварна “Zeman” отримала прибуток у 2024 році – 15,7 млн грн

Власний капітал підприємства є основою його діяльності, від його величини в порівнянні з загальною структурою капіталу залежить фінансова і економічна стійкість і безпека підприємства. Дані стану власного капіталу ВАТ “Луцький пивзавод” і його динаміки представлені у таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Динаміка структури власного капіталу

Назва статей	2023р.	2024р.	Зміна за рік
	тис. грн	тис. грн	тис. грн
Статутний капітал	209,7	209,7	-
Інший додатковий капітал	7880,2	7880,2	-
Резервний капітал	50,8	50,8	
Прибуток	5260,9	15790,4	10529,50
Усього за розділом	476,8	385,7	-862,50

Дані, отримані в результаті системного аналізу фінансової звітності за останні роки, свідчать про те, що на підприємстві відсутня достатньо ефективна організація внутрішнього контролю та аудиту. Керівники структурних підрозділів не отримують необхідної інформації для прийняття виправданих і обґрунтованих стратегічних рішень.

Висновки до розділу 2

Інноваційний розвиток пивобезалкогольної галузі в Україні має кілька важливих тенденцій, які формуються під впливом глобальних трендів, локальних викликів та змін споживчої поведінки. Українська пивоварна галузь перебуває у фазі активної інноваційної трансформації, яку стимулюють: крафтові виробники, технологічні компанії, зміни споживчої поведінки, потреба в конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Результат – більш різноманітний асортимент, вищі стандарти якості, технологічно модернізовані виробництва та посилення позицій України на світовій пивній карті.

Основним видом діяльності ПрАТ „Луцький пивзавод” є виробництво пива, визнаного досить високої якості, як за оцінками експертних комісій, так і за оцінками споживачів. Підприємство щорічно в ході виконання стратегічного плану розвитку розширює ринки збуту. Підприємство на достатньому рівні забезпечене новітніми інформаційними системами і технологіями автоматизації управлінських та економічних задач.

На підприємстві проводиться регулярний аудит технологічних процесів і якості готової продукції, впроваджена та сертифікована Система управління безпечністю харчових продуктів, яка побудована із застосуванням принципів НАССР.

Підприємством за 2024 р. було реалізовано продукції на 17660,4 тис. грн, що з урахуванням залишків готової продукції становить 98,1% всієї продукції підприємства і отримано прибутку у 2024 році в розмірі 15,7 млн грн.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ “Луцький пивзавод” ТМ «Zeman»

3.1. Проєктний підхід в управлінні інноваційним розвитком підприємств пивобезалкогольної галузі

Розглядаючи проблему сталого інноваційного розвитку підприємства, слід акцентувати увагу на відсутності ефективного механізму інноваційної діяльності і, як наслідок, неспроможності проведення масштабних технологічних змін. Для цього необхідно законодавчо закріпити основні важелі регіональної політики, переорієнтувати інвестиційну та інноваційну діяльність, податкову і бюджетну політику на регіональний рівень [33].

Потрібно перш за все звернути увагу на галузі, що швидко нарощують обсяги виробництва і реалізації. Такою у Волинській області є пивобезалкогольна промисловість. Науково-технічний прогрес у пивобезалкогольній галузі розширює територіальні межі її діяльності, дозволяє значно збільшити зону обслуговування одним підприємством, поліпшує і якісно змінює структуру споживання. В даному випадку зазнає змін уявлення про пивобезалкогольну промисловість як про локальну галузь, тобто задовольняючу потреби населення окремого міста чи регіону.

Проведений в попередніх розділах аналіз стану галузі показав, що промисловість має значний потенціал для розвитку власної сировинної індустрії. Перш за все це стосується хмелю [34]. Наявні перспективи для освоєння власних ресурсів культури, оптимізації розмірів посівних площ, підвищення якості продукції, повного задоволення потреб внутрішнього ринку.

Головна задача, яка стоїть перед підприємствами пивобезалкогольної галузі – розвинути процес впровадження інноваційних проєктів [35]. Підприємства мають постійно формувати оптимальний за номенклатурою та асортиментом портфель інновацій. При цьому необхідно враховувати

динаміку якісних показників, що дадуть конкретні результати. Основні джерела фінансування інноваційної діяльності.

Етапи впровадження інноваційних проєктів на підприємствах пивобезалкогольної галузі наведені на рис. 3.1.

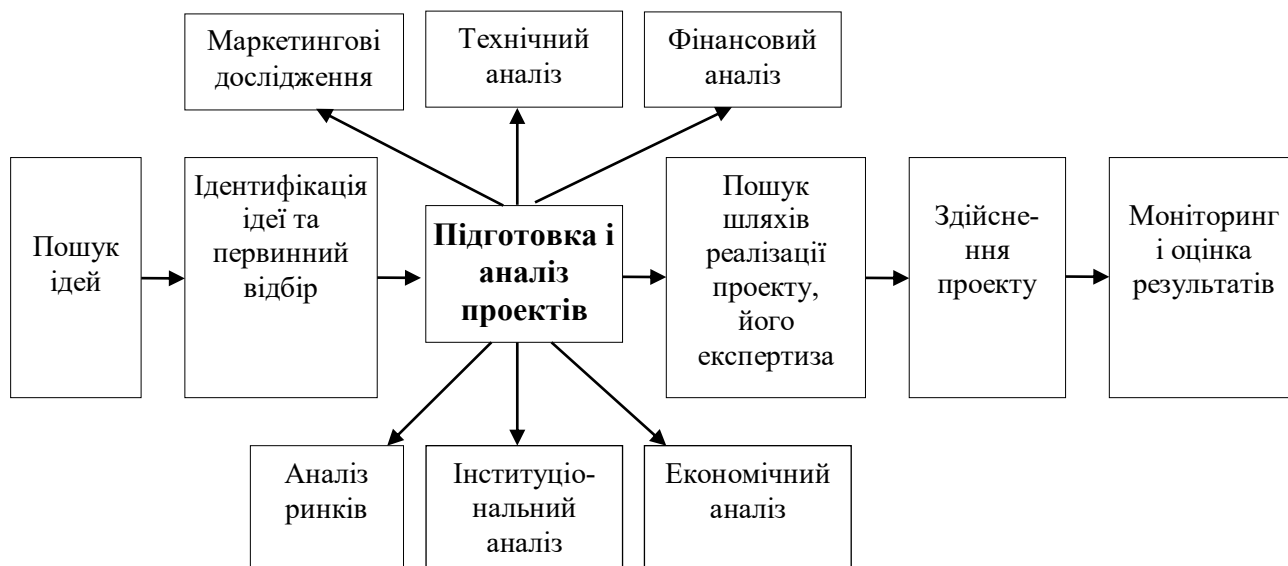


Рис. 3.1. Етапи впровадження інноваційних проєктів на підприємствах пивобезалкогольної галузі

Джерело: систематизовано на основі літературних джерел [36].

Впровадження інноваційних проєктів у Волинській області повинно бути в значній мірі орієнтовано на створення і виробництво конкурентоздатної пивобезалкогольної продукції за критеріями світового ринку, задоволення потреб жителів, підвищення якості їх життя, оскільки інноваційний розвиток по своїй суті тісно зв'язаний з рішенням соціально-економічних проблем.

Для забезпечення ефективності виконання даних завдань необхідне вміле управління інноваційно-інвестиційними процесами. Тому питання підготовки висококваліфікованих спеціалістів набуває значної актуальності.

Ефективним є застосування і розвиток різних видів лізингу, що дасть змогу вирішити проблеми, пов'язані із закупівлею та встановленням обладнання і позбавить підприємців від вимушеного негайного придбання особливо дорогої і водночас з ризиком морального старіння, техніки.

Ключовим завданням формування та реалізації концепції розвитку підприємств пивобезалкогольної галузі є вибір важливих базових перспективних технологій, які роблять вирішальний вплив на підвищення ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції. На сучасному етапі становлення інноваційної моделі регіональної економіки зростає роль технологічного трансферу, ключовою ланкою якого є налагодження ефективного співробітництва науки і виробництва [37].

Трансфер технологій можна трактувати по-різному, але в загальному випадку це передача винаходів і інновацій, досвіду та “ноу-хау” іншим особам або організаціям.

Він здійснюється завдяки передачі необхідної документації (ліцензій, креслень, технологічних процесів), апаратних засобів, обладнання, технологічних пристроїв, ліній, комп’ютерного забезпечення.

Проект трансферу – це поєднання інноваційних та інвестиційних складових, управління якими потребує розробки методології і відповідних методик. Процес кооперації науки з виробництвом потрібно здійснювати з урахуванням основних суб’єктів її реалізації – держави, наукових установ, промислових підприємств, посередницьких організацій.

Основні напрями інноваційного розвитку підприємств галузі полягають в тому, щоб поліпшити форми і методи державного та ринкового регулювання її розвитку, прискорити процес залучення іноземних інвестицій, переглянути співвідношення між прямими і портфельними інвестиціями, надати перевагу фінансовим стимулам [38].

Для ефективного управління інноваційним проєктом необхідно мати чітку уяву про об’єкт управління. Інноваційний процес має специфічні риси, які суттєво впливають на управління. Він пов’язаний з перетворенням наукового знання в інновацію та може бути наданий у вигляді послідовної низки подій, в ході яких інновація перетворюється з ідеї в конкретний продукт, технологію чи послугу. Інноваційний процес не закінчується впровадженням,

тобто першою появою на ринку нового продукту (послуги) або доведенням до проєктної потужності нової технології [39].

Механізм управління проєктом направлений на досягнення конкретних цілей шляхом впливу на фактори, що забезпечують досягнення поставленої мети. Цей вплив здійснюється шляхом використання визначених ресурсів.

Комплексний механізм управління інноваційним проєктом – сукупність економічних, організаційних та правових засобів цілеспрямованої взаємодії підприємства і факторів науково-технічного розвитку. Він формується як система економічних, мотиваційних, організаційних, правових та політичних механізмів [39]. Економічний, науково-технічний і соціальний розвиток можливий лише за умови створення механізму управління, який найбільш оптимально поєднував би механізми різноманітної природи.

Склад комплексного механізму управління інноваційним проєктом представлено на рис. 3.2.



Рис.3.2. Комплексний механізм управління інноваційним проєктом

Джерело: систематизовано на основі літературних джерел [40].

В процесі планування і аналізу інноваційних проєктів використовуються загальноприйняті в міжнародній діловій практиці методи, які базуються на класичному аналізі грошових потоків. При цьому повинні враховуватися особливості їх формування, що є наслідком впливу факторів, які характеризують навколишнє економічне середовище [40].

За розрахунками спеціалістів досліджуваного підприємства показники оцінки ефективності проєктів наступні (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Показники оцінки ефективності проєктів ПрАТ „Луцький пивзавод”

Показник \ проєкт	Будівництво нового цеху розливу	Реконструкція варильного цеху	Реконструкція дріжджової дільниці
Термін окупності, р.	3	3,5	2
Середня ставка доходу	0,54	0,48	0,6
Чиста приведена вартість, тис. грн	3365	4823	3649
Внутрішня норма прибутковості, %	48,7	42,3	38,4

Виходячи з розрахунків трьох проєктів, які планує впровадити ПрАТ „Луцький пивзавод”, найбільш ефективним є проєкт, щодо реконструкції дріжджової дільниці, термін його окупності 2 роки, середня ставка доходу на вкладений капітал становить 60%.

Таким чином, наданий вище метод оцінки і вибору раціонального проєкту є науково обґрунтованим інструментом, що дозволяє ефективно управляти інноваційним процесом. Ефективність застосування даного методу буде виправданою, якщо підприємство не обмежене в ресурсах, строках виконання і т. ін. У випадку наявності додаткових обмежень механізм оцінки не буде працювати автоматично.

Слід зазначити, що у сучасній практиці управління пивобезалкогольними підприємствами в регіоні проєктний підхід спрощується і зводиться до проєктного аналізу та розробки бізнес-планів. Це важлива, але не основна складова проєктного підходу. Основним чинником проєктно-орієнтованої діяльності підприємств є спроможність їх власників чітко визначати творчий задум, конкретні строки проведення всіх робіт та заходів, вміння узгоджувати їх у часі і просторі, а також здатність оптимально розподіляти та недостатньо розвинуті інформаційні технології, інфраструктуру, низьку забезпеченість обчислювальною технікою і засобами зв'язку [41].

Як свідчить досвід розвинених країн світу, управління проєктами є найбільш вагомим універсальним підходом при вирішенні завдань розвитку виробництва. Воно інваріантне по відношенню до галузі, тобто методи та засоби незмінні для різних галузей економіки. Тому використання методик проєктного менеджменту реальне і в пивобезалкогольній галузі. Вони ефективні в умовах аналізу та оцінки інвестиційних проєктів як загальногалузевого, так і місцевого рівня.

Саме проєктний підхід є засобом управління в умовах та системах, що змінюються і розвиваються, в ситуації нестабільності та невизначеності, коли недостатньо відпрацьовані питання законодавства, з'являються нові власники і приватні інвестори, невідпрацьована податкова політика тощо.

Успіх інноваційних проєктів визначається часом їх здійснення. Підприємства, що вірно спрогнозували майбутні потреби в основних засобах, будуть мати переваги перед іншими, оскільки вони у визначений час в необхідних обсягах здійнять закупку обладнання і введуть його в експлуатацію.

Застосування проєктного підходу при управлінні підприємствами пивобезалкогольної галузі регіону реальне при врахуванні наступних факторів: масштаби інноваційних змін, обсяги робіт та їх вартість; розміри і структура підприємства, де впроваджується проєкт; кількість та взаємозв'язки учасників проєкту; наявність конкурентів.

Аналіз міжнародного досвіду управління проєктами свідчить, що застосування проєктного підходу скорочує тривалість процесу впровадження інновацій на 20-30% та сприяє скороченню витрат на 10-15% .

Водночас ризик впровадження інноваційних проєктів високий. Виникають проблеми із залученням фінансів на тривалий період, в тому числі іноземних, ускладнюються процеси ціноутворення і прогнозування вартості проєктів у цілому. Впровадження інноваційних проєктів має сенс, коли виконуються наступні умови (рис. 3.3). (Додток Г)

Процес розробки нового виду пивобезалкогольної продукції як окремого інноваційного проєкту має чітку мету, що формулюється як виведення даної продукції на ринок. Мета обмежена в часі і загальній тривалості процесу – це період між появою ідеї та випуском продукції.

Ефект від впровадження інноваційних проєктів багатоаспектний. Він характеризується очікуваною ефективністю, яка проявляється в наступному вигляді: продуктовому – покращення якості та зростання товарного асортименту; технологічному – збільшення продуктивності праці і поліпшення її умов; функціональному – посилення ефективності управління; соціальному – позитивні зміни якості життя населення регіону [42].

Перетворення, що відбуваються в пивобезалкогольній промисловості, потребують значних вкладень. Вирішення інвестиційних проблем ускладнюється економічним станом держави. Проте потреба в інвестиціях для створення нових і оновлення існуючих виробничих потужностей невинно зростає. Значна частина територій області залишається інвестиційно непривабливою. Інноваційний розвиток дасть підприємствам регіону можливість підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, економії сировинних та енергетичних ресурсів, впровадження прогресивних технологічних процесів. проєктний підхід до управління перспективними галузями сприятиме розвитку інноваційної інфраструктури області через розвиток інформаційного забезпечення науково-технічної та інноваційної діяльності, залученню малого підприємництва в інноваційну сферу, співробітництву науково-дослідних установ, вищих навчальних закладів і промислових підприємств.

Управління проєктами допоможе покращенню інвестиційного клімату в області завдяки широкомасштабному залученню в інвестиційний процес заощаджень населення, стимулюванню банківського кредитування інноваційних проєктів, активному залученню до цієї справи іноземних інвесторів та бюджетних коштів [43].

Основною метою запровадження проєктного підходу до управління перспективними галузями є досягнення стабілізації і сталого розвитку економіки та соціальної сфери регіону на основі максимального використання науково-технічного потенціалу області, залучення інтелектуального потенціалу до створення, виробництва та реалізації конкурентоспроможної наукової продукції і технологій, зниження рівня безробіття, оздоровлення екологічної ситуації, підвищення життєвого рівня населення та якості його життя шляхом переведення господарського комплексу області на інноваційну модель розвитку.

3.2 Розробка адаптованої системи KPI для ПрАТ «Луцький пивзавод» ТМ «Zeman»

KPI (Key Performance Indicators / ключові показники ефективності) в проєктному підході інвестування – це вимірювані метрики, за допомогою яких інвестор або керівник проєкту оцінює, наскільки успішно проєкт досягає своїх цілей.

У проєктному управлінні KPI потрібні для: **моніторингу результативності**: дозволяють контролювати виконання проєктів на різних етапах та ділянках; **прийняття управлінських рішень**: KPI дають об'єктивну інформацію для своєчасного коригування планів, ресурсів та процесів; **покращення процесів**: аналіз ключових показників допомагає знаходити проблеми, оптимізувати ресурси і методи роботи; **прозорості і звітності**: забезпечують зрозумілі та вимірювані критерії оцінки для вищого керівництва і зацікавлених сторін; **підвищення мотивації команди**: чітко визначені цілі і їх вимірювання сприяють залученню і відповідальності учасників проєкту; **забезпечення якості**: KPI допомагають підтримувати стандарти та досягати бізнес-цілей.

У контексті інвестицій KPI допомагають: оцінити фінансову доцільність проєкту; контролювати хід реалізації; визначати ризики та відхилення; приймати рішення про продовження, коригування або зупинку інвестицій [44].

Основні типи KPI в інвестиційних проєктах

1. Фінансові KPI

- ROI (Return on Investment) – рентабельність інвестицій.
- NPV (Net Present Value) – чиста приведена вартість.
- IRR (Internal Rate of Return) – внутрішня норма рентабельності.
- Payback Period – строк окупності.
- EBITDA / маржинальність – операційна ефективність.

2. Операційні KPI

- Відсоток виконання робіт (наприклад, % завершених етапів).
- Дотримання графіка (відхилення за часом).
- Дотримання бюджету (відхилення за витратами).
- Продуктивність ресурсів (наприклад, продуктивність обладнання, команди).

3. Ризикові KPI

- Імовірність виникнення критичних ризиків.
- Рівень реалізованих ризиків vs запланованих.
- Втрати через ризики.

4. Стратегічні KPI

- Відповідність проєкту стратегічним цілям компанії або інвестора.
- Частка ринку, яку планується отримати після завершення.
- Вплив на бренд, конкурентоспроможність, інноваційність.

Для чого KPI інвестору? KPI дозволяють: контролювати ефективність вкладених коштів; зменшувати невизначеність і приймати обґрунтовані рішення; вчасно реагувати на проблеми – бюджетні, часові, фінансові; бачити реальну картину прогресу, а не тільки обіцянки менеджменту [45].

Простими словами: КРІ в інвестиційних проєктах – це вимірювані показники, які показують, чи рухається проєкт у правильному напрямку і чи приносить (або принесе) він очікувані інвестору результати.

На основі цього і підсумкового чеклісту КРІ (Key Performance Indicators) для РМО (Project Management Office) (табл. 3.2., Додаток Д), який представляє собою набір ключових показників ефективності, і який допомагає оцінити успішність управління проєктами на підприємстві і які в цілому потрібні для системного контролю, аналізу і покращення процесів управління проєктами, нами розроблена адаптована система КРІ для ПрАТ «Луцький пивзавод»

Система поділена на 5 блоків: (1) виробничо-технологічні, (2) фінансово-економічні, (3) маркетингово-комерційні, (4) операційні, (5) проєктно-управлінські.

1. КРІ інноваційних виробничих проєктів

1.1. Зменшення собівартості виробництва (Cost Reduction KPI)

Формула:

$$KPI_{CR} = \frac{C_{\text{до}} - C_{\text{після}}}{C_{\text{до}}} \times 100\%,$$

де: $C_{\text{до}}$ – собівартість 1 л пива до модернізації;

$C_{\text{після}}$ – після модернізації.

Приклад: 4,80 грн → 4,50 грн $KPI = (4,80 - 4,50)/4,80 \times 100\% = 6,25\%$ економії.

Ціль: $\geq 5\%$ на рік.

1.2. Коефіцієнт зменшення енергоспоживання

(актуальний для холодильних установок та ліній варіння)

$$KPI_E = \frac{E_{\text{до}} - E_{\text{після}}}{E_{\text{до}}} \times 100\%,$$

Ціль: 8–15% економії після інновацій (нормально для пивзаводів).

1.3. Yield Ratio (вихід готової продукції)

$$Yield = \frac{\text{Вихід готового пива (л)}}{\text{Обсяг суслу (л)}} \times 100\%,$$

Оптимальне значення для світлого лагєру: 94–97%.

1.4. Downtime Reduction (скорочення простоїв обладнання)

$$KPI_{DT} = \frac{DT_{\text{до}} - DT_{\text{після}}}{DT_{\text{до}}} \times 100\%,$$

Ціль: мінус 10–20% після впровадження нових технічних рішень.

2. *KPI фінансової ефективності проєктів*

2.1. NPV інноваційних та модернізаційних проєктів

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0,$$

(оновлення лінії розливу, бродильних ємностей, фільтрів)

$NPV > 0$ – проєкт доцільний.

Типова норма дисконту: 12–18% для харчової промисловості України.

2.2. IRR (внутрішня норма рентабельності)

$$IRR: NPV = 0,$$

Ціль: $IRR \geq 20\text{--}25\%$ для обладнання з терміном окупності до 5 років.

2.3. Payback Period

$$PB = \text{найменше } t, \text{ для якого } \sum_{i=1}^t CF \geq I_0,$$

Ціль: не більше 3–4 років для пивоварного обладнання.

2.4. ROI інноваційних проєктів

$$ROI = \frac{\text{Прибуток від впровадження} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\%$$

Ціль: $\geq 30\%$.

3. *KPI маркетингових та продуктових інновацій*

3.1. Time-to-Market (виведення нового сорту пива)

$$TTM = \text{Дата запуску} - \text{Дата початку розробки}$$

Дата запуску – дата початку розробки ТЗ.

Ціль: 2–4 місяці для нових сортів, 1–2 місяці для сезонних продуктів.

3.2. Частка інноваційної продукції в загальному обсязі продажів

$$KPI_{III} = \frac{\text{Обсяг продажів нових сортів}}{\text{Загальний обсяг продажів}} \times 100\%,$$

Ціль для ринку пива: 10–15%.

3.3. Рентабельність нових сортів пива

$$Margin_{new} = \frac{\text{Прибуток нової продукції}}{\text{Виручка нової продукції}} \times 100\%,$$

Ціль: $\geq 20\%$.

3.4. Customer Preference Score (для дегустацій чи промо)

Середня оцінка дегустаторів за 5-бальною шкалою.

$$CPS = \frac{\sum_{i=1}^n Score_i}{n}.$$

Ціль: $\geq 4,2/5$.

4. Операційні KPI (логістика, якість, постачання)

4.1. Первинна якість продукції (First Pass Quality, FPQ)

% партій, що не потребують повторної фільтрації чи корекції.

$$FPQ = \frac{\text{Партії без переробки}}{\text{Усього партій}} \times 100\%,$$

Ціль: $\geq 96\%$.

4.2. Своєчасність постачання сировини (солод, хміль)

$$OnTime = \frac{\text{Поставки вчасно}}{\text{Всього поставок}} \times 100\%,$$

Ціль: $\geq 90\%$.

4.3. Скорочення втрат при зберіганні та транспортуванні

$$Loss = \frac{\text{Втрати (л)}}{\text{Вироблено(л)}} \times 100\%,$$

Ціль: $\leq 1\%$.

4.4. Середній час виконання замовлення (Order Lead Time)

$$OLT = \text{Дата відвантаження} - \text{Дата замовлення}$$

Ціль: ≤ 24 год у межах області, ≤ 48 год по Україні.

5. КРІ рівня проєктного управління (РМО для Луцького пивзаводу)

5.1. CPI та SPI (за методом EVM)

$$CPI = \frac{EV}{AC}, \quad SPI = \frac{EV}{PV},$$

- $CPI \geq 1,0$ – проєкт у межах бюджету.
- $SPI \geq 0,95$ – проєкт у графіку.

5.2. % проєктів, завершених вчасно

$$OnTime = \frac{\text{Проекти вчасно}}{\text{Усього проєктів}} \times 100\%,$$

Ціль: $\geq 80\%$.

5.3. % проєктів, що досягли заявлених бізнес-цілей

$$Success\% = \frac{\text{Проекти з досягнутими цілями}}{\text{Усього проєктів}} \times 100\%,$$

Ціль: $\geq 70\%$.

5.4. EMV ризиків

Очікуване грошове значення ризику:

$$EMV = \rho \times \text{Втрати}$$

Ціль: зниження сумарного EMV на $\geq 20\%$ після впровадження системи проєктного управління.

5.5. Ступінь зрілості проєктного управління (PMM Score)

(оцінка за моделями CMMI або OPM3)

Ціль: перехід із рівня “ініціативний” → “керований” протягом 1–2 років.

Рекомендований набір КРІ для ПрАТ «Луцький пивзавод»

(готовий до впровадження)

Основні (для щомісячного моніторингу):

1. CPI, SPI.
2. ROI інноваційного проєкту.
3. Time-to-market нового сорту.

4. Yield Ratio.
5. FPQ – первинна якість продукції.
6. % інноваційних сортів у загальному обсязі.
7. Енергоспоживання на 1 л продукції.
8. On-time постачання сировини.
9. Втрати при зберіганні та транспортуванні.
10. Success Rate проєктів.

Модель оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства (IEC – Innovation Effectiveness Score)

Модель включає 4 ключові блоки:

1. Інноваційний потенціал.
2. Результативність інноваційної діяльності.
3. Фінансово-економічна ефективність інновацій.
4. Організаційно-управлінська зрілість інноваційної системи. Кожен

блок має свої індикатори, ваги та формули.

1. Інноваційний потенціал підприємства (IP – Innovation Potential)

Рекомендована вага в інтегральному показнику: 20–25%

Критерії:

1. Рівень техніко-технологічного забезпечення (ТТЗ)

$$TTZ = \frac{\text{Оцінка стану обладнання}}{10},$$

(експертна оцінка: 1–10 балів)

2. Кадровий інноваційний потенціал (HR_innov)

$$HR = \frac{\text{Персонал, що пройшов інноваційне навчання}}{\text{Загальна чисельність}} \times 100\%,$$

3. R&D Activity Index

$$R \& D = \frac{\text{Витрати на R \& D}}{\text{Виручка}} \times 100\%,$$

4. Готовність до цифровізації / автоматизації (Digital Readiness)

Оцінка за шкалою 1–10.

$$DR = \frac{\text{Оцінка цифрової готовності}}{10},$$

Підсумковий індекс:

$$IP = \sum_{i=1}^n \omega_i \cdot KPI_i.$$

2. Результативність інноваційної діяльності (IR – Innovation Results)

Рекомендована вага: 25–30%

Ключові показники:

1. Частка інноваційної продукції в загальному обсязі продажів (New Products Share)

$$IRS = \frac{\text{Продажі нової продукції}}{\text{Загальні продажі}} \times 100\%,$$

2. Кількість успішно реалізованих інноваційних проєктів (Success Rate)

$$SR = \frac{\text{Успішні проєкти}}{\text{Усього проєктів}} \times 100\%,$$

3. Time-to-Market (зворотний показник)

$$TTM' = \frac{TTM_{\min}}{TTM_{\text{факт}}},$$

4. Показник якості інноваційної продукції (Customer Score, дегустації, відгуки) Шкала: 1–10.

$$CQS = \frac{\text{Оцінка}}{10},$$

Інтегральний показник блока:

$$IR = \sum \omega_i \cdot KPI_i.$$

3. Фінансово-економічна ефективність інновацій (FE – Financial Efficiency)

Рекомендована вага: 30–35%

Основні індикатори:

1. NPV інноваційних проєктів (дисконтування за стандартною ставкою 12–18%)

2. IRR портфеля інновацій

3. ROI (окупність інновацій)

$$ROI = \frac{\text{Прибуток від інновації} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\%,$$

4. Період окупності (Payback Period) Використовується обернена шкала:

$$PAY' = \frac{PAY_{\text{норматив}}}{PAY_{\text{факт}}},$$

5. Економія ресурсів після впровадження інновацій (Cost Saving)

$$CS = \frac{C_{\text{до}} - C_{\text{після}}}{C_{\text{до}}} \times 100\%,$$

Інтегральний індекс:

$$FE = \sum \omega_i \cdot KPI_i.$$

4. Організаційно-управлінська зрілість інноваційної системи (OM – Organizational Maturity)

Рекомендована вага: 15–20%

Індикатори:

1. Рівень зрілості проєктного управління (PMM Score) За моделями OPM3, CMMI, IPMA Delta: 1–5 рівнів. Нормується до 0–1:

$$PMM' = \frac{PMM}{5},$$

2. Наявність формалізованого інноваційного процесу (Stage-Gate, PMO, R&D-підрозділ) Оцінка: 1–10.

$$PROC = \frac{\text{Оцінка процесу}}{10},$$

3. Індекс управління ризиками

$$Risk' = \frac{EMV_{\text{до}} - EMV_{\text{після}}}{EMV_{\text{до}}},$$

4. Рівень координації між підрозділами (оцінка за шкалою 1–10)

$$COORD = \frac{\text{Оцінка координації}}{10},$$

Інтегральний показник:

$$OM = \sum \omega_i \cdot KPI_i.$$

Зведений Інтегральний показник ефективності інноваційної стратегії

$$IES = IP \cdot \omega_{IP} + IR \cdot \omega_{IR} + FE \cdot \omega_{RE} + OM \cdot \omega_{OM}.$$

Приклади ваг: $\omega_{IP} = 0,25$; $\omega_{IR} = 0,25$; $\omega_{RE} = 0,35$; $\omega_{OM} = 0,15$

Інтерпретація результатів

$$IES \in [0; 1]$$

Значення IES

Інтерпретація

0,85 – 1,00	Стратегія інновацій дуже ефективна, висока зрілість
0,70 – 0,85	Ефективна, але потребує оптимізації
0,50 – 0,70	Середній рівень – інноваційні результати нестабільні
0,30 – 0,50	Низька ефективність інноваційної стратегії
< 0,30	Інновації не працюють, стратегія має бути переглянута

Адаптація моделі під ПрАТ «Луцький пивзавод»

Рекомендації щодо ваг та фокусу:

Підвищити вагу FE (фінансова ефективність) до 40%, оскільки галузь капіталомістка.

Значення блоків IR і IP залишити на рівні 20–25%.

Додати маркетингові KPI: Time-to-market, частка нових сортів у продажах.

Додати виробничі KPI: енергоспоживання, збійність ліній, yield.

Картка оцінювання інноваційного проєкту (Project Innovation Scoring Card)

Назва проєкту: _____

Дата оцінювання: _____

Підрозділ / ініціатор: _____

Оцінювач(і): _____

1. Стратегічна відповідність (25%)

Таблиця 3.3

Критерій	Опис	Оцінка (1-10)	Вага	Бал
1.1 Відповідність місії та стратегії підприємства	Чи підтримує проєкт стратегічні пріоритети (зростання, інновації, енергоефективність)		0,10	
1.2 Вплив на конкурентоспроможність	Посилює ринкову позицію? Відповідає трендам?		0.08	
1.3 Значимість для бренду/іміджу	Підвищує впізнаваність, якість, інноваційність бренду?		0,07	

Підсумок блоку:

$$Score_S = \sum_{i=1}^n (Оцінка_i \times Вага_i).$$

2. Комерційний потенціал (30%)

Таблиця 3.4

Критерій	Опис	Оцінка(1-10)	Вага	Бал
2.1 Очікуваний обсяг продажів	Потенціал приросту ринку/доходу		0,10	
2.2 Рентабельність (ROI / Margin)	Здатність генерувати прибуток		0.08	
2.3 Інвестиційна ефективність (NPV, IRR, Payback)	Оцінка фінансових показників		0,07	
2.4 Привабливість для споживача (Customer score)	Дегустації, тестування, відгуки		0.05	

Підсумок блоку:

$$Score_C = \sum_{i=1}^n (Оцінка_i \times Вага_i).$$

3. Технологічна реалізовуваність (20%)

Таблиця 3.5

Критерій	Опис	Оцінка(1-10)	Вага	Бал
3.1 Технологічна готовність (TRL)	Рівень готовності технології		0,08	
3.2 Наявність необхідного обладнання	Чи потрібні нові інвестиції?		0.06	
3.3 Складність виробничої інтеграції	Чи легко впровадити у поточні процеси?		0,06	

Підсумок блоку:

$$Score_T = \sum_{i=1}^n (Оцінка_i \times Вага_i).$$

4.Ризики та стійкість (15%)

Таблиця 3.6

Критерій	Опис	Оцінка(1-10)	Вага	Бал
4.1 Фінансові ризики	Недоотримання виручки, перевищення витрат		0,05	
4.2 Технологічні ризики	Відмови обладнання, брак компетенцій		0.05	
4.3 Ринкові ризики	Невизначеність попиту		0,05	

Підсумок блоку:

$$Score_R = \sum_{i=1}^n (Оцінка_i \times Вага_i).$$

5. Організаційна готовність (10%)

Таблиця 3.7

Критерій	Опис	Оцінка(1-10)	Вага	Бал
5.1 Наявність команди для реалізації	Кваліфікація, доступність персоналу		0,05	
5.2 Часові ресурси	Реалістичність строків, ТТМ		0.03	
5.3 Підтримка керівництва	Залученість топ-менеджменту		0,02	

Підсумок блоку:

$$Score_O = \sum (Оцінка \times Вага).$$

Формула інтегрального інноваційного балу

Сумарна вага всіх критеріїв = 1,0. Загальний бал:

$$\text{Innovation Score} = \text{Score}_S + \text{Score}_C + \text{Score}_T + \text{Score}_R + \text{Score}_O.$$

Максимум = 10,00 балів.

Інтерпретація результатів

Інноваційний бал

Рівень привабливості проєкту

8,0 – 10,0	Проєкт високоефективний, рекомендований до реалізації
6,0 – 7,9	Проєкт перспективний, реалізація бажана після уточнень
4,0 – 5,9	Середня ефективність, потрібна доопрацювання
< 4,0	Низька ефективність, проєкт недоцільний

Готовий варіант для заповнення карти оцінювання інноваційного проєкту (*Project Innovation Scoring Card*) у Word / Excel поданий у додатку Е

Висновки до розділу 3

Головна задача, яка стоїть перед підприємствами пивобезалкогольної галузі – розвинути процес впровадження інноваційних проєктів.

У сучасній практиці управління пивобезалкогольними підприємствами у регіоні проєктний підхід спрощується і зводиться до проєктного аналізу та розробки бізнес-планів

Впровадження інноваційних проєктів у Волинській області повинно бути в значній мірі орієнтовано на створення і виробництво конкурентоздатної пивобезалкогольної продукції за критеріями світового ринку, задоволення потреб жителів, підвищення якості їх життя, оскільки інноваційний розвиток по своїй суті тісно зв'язаний з рішенням соціально-економічних проблем.

Основною метою запровадження проєктного підходу до управління перспективними галузями є досягнення стабілізації і сталого розвитку економіки та соціальної сфери регіону на основі максимального використання науково-технічного потенціалу області, залучення інтелектуального потенціалу до створення, виробництва та реалізації конкурентоспроможної наукової продукції і технологій, зниження рівня безробіття, оздоровлення екологічної ситуації, підвищення життєвого рівня населення та якості його

життя шляхом переведення господарського комплексу області на інноваційну модель розвитку.

У проєктному управлінні КРІ потрібні для: моніторингу результативності: дозволяють контролювати виконання проєктів на різних етапах та ділянках; прийняття управлінських рішень: КРІ дають об'єктивну інформацію для своєчасного коригування планів, ресурсів та процесів; покращення процесів: аналіз ключових показників допомагає знаходити проблеми, оптимізувати ресурси і методи роботи; прозорості і звітності: забезпечують зрозумілі та вимірювані критерії оцінки для вищого керівництва і зацікавлених сторін; підвищення мотивації команди: чітко визначені цілі і їх вимірювання сприяють залученню і відповідальності учасників проєкту; забезпечення якості: КРІ допомагають підтримувати стандарти та досягати бізнес-цілей.

Рекомендований набір КРІ для ПрАТ «Луцький пивзавод», який готовий до впровадження, адаптація моделі під ПрАТ «Луцький пивзавод», розроблена картка оцінювання інноваційного проєкту. показали, що для РМО (Project Management Office) рекомендовано впроваджувати мінімальний набір КРІ (Key Performance Indicators), які враховують час, вартість, якість, задоволеність і ризики. Вони допомагають системно управляти проєктами, підвищувати їх успішність і забезпечувати бізнес-результати.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Пивобезалкогольна промисловість України потребує проведення радикальних реформ. В сучасних умовах зростають вимоги до збільшення обсягів виробництва та підвищення якості пивобезалкогольної продукції, що орієнтується на інноваційний напрямок розвитку: впровадження сучасних видів продукції, розробку і застосування прогресивних технологій.

В ході виконання кваліфікаційної магістерської роботи і розв'язання поставлених завдань, були зроблені наступні висновки:

1. Інноваційний розвиток підприємств повинен бути спрямований на створення економічно ефективного та оптимального за обсягами і якістю виробництва, що позитивно вплине на підвищення добробуту населення регіону, сприятиме пом'якшенню протиріч, які існують і виникають у взаємозв'язках з іншими галузями.

2. В роботі розкрито економічну сутність пивобезалкогольної галузі України, закономірності і особливості її розвитку, основні принципи розміщення. Наведено особливості розташування та концентрації підприємств галузі, визначені основні гравці галузі.

3. Подальший розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств потребує ефективного управління, а саме застосування проєктного підходу до управління інноваційними проєктами розвитку галузі, яке являє собою цілеспрямоване керівництво всіма складовими проєкту від початку і до завершення для досягнення поставлених цілей у встановлених часових та ресурсних обмеженнях.

4. З метою удосконалення інноваційної діяльності, збереження і посилення позицій на ринку у роботі обґрунтовані основні методичні прийоми до впровадження проєктного управління, яке є одним з найефективніших способів організації інноваційної діяльності підприємства. Найбільш результативним є комплексний підхід, який поєднує процесне, системне, портфельне та гнучке управління.

5. Правильна організація інноваційної діяльності на основі проєктного

управління забезпечує підприємству: підвищення конкурентоспроможності, скорочення витрат, оптимальне використання ресурсів, підвищення якості продуктів, гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни ринку.

6. Впровадження проєктного управління є стратегічно важливим напрямом розвитку сучасних українських підприємств, що прагнуть утримувати лідерські позиції в умовах турбулентного ринкового середовища.

7. Для використання проєктного підходу до інноваційного розвитку ПрАТ «Луцький пивзавод» нами запропоновано підсумковий чекліст КРІ (рекомендований мінімум для РМО).), який враховує час, вартість, якість, задоволеність і ризики, що допомагає системно управляти проєктами, підвищувати їх успішність і забезпечувати бізнес-результати.

8. В ході дослідження визначені рекомендації щодо запровадження проєктного підходу до інноваційного управління для ПрАТ «Луцький пивзавод»: а) зарекомендований набір КРІ (Key Performance Indicators), який готовий до впровадження; б) проведена адаптація моделі КРІ (Key Performance Indicators) під ПрАТ «Луцький пивзавод»; в) розроблена картка оцінювання інноваційного проєкту і поданий готовий варіант для заповнення у Word / Excel.

9. Перспективи розвитку галузі: продовження росту безалкогольного сегменту – як для здоров'я, так і як для нових ринкових ніш; більше впровадження “розумних” технологій (IoT, сенсори, автоматизація) на виробництві – для підвищення якості і ефективності; розвиток екологічних бізнес-моделей: не лише “екотара”, але й енергоефективні рішення; управління відходами; зростання співпраці між крафтовими пивоварнями та стартапами або науковими установами для створення інноваційних сортів, нових процесів; більший акцент на маркетингу “відповідального споживання” – пиво як соціальний і культурний продукт, а не просто напій.

10. Галузь демонструє стійку інноваційну динаміку попри війну. Навіть у складних умовах українські пивоварні продовжують: відкривати нові виробництва, оновлювати обладнання, експериментувати з новими продуктами. Це свідчить про високу адаптивність і гнучкість сектору економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рудь О. В. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку підприємства. Київ : КНЕУ, 2013. Режим доступу : <https://ir.kneu.edu.ua/items/bc53b69f-024b-4bb5-a48a-9a17292857b1>
2. Ткаченко П. В. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. Підприємництво та інновації. 2020. № 3. С. 45–54. – Режим доступу : <https://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/450>
3. Прямухіна Н., Зелінська О. Інноваційні підходи до проєктного менеджменту в контексті економічного розвитку підприємства. Сталий розвиток економіки. 2019. Т. 14, № 1. С. 88–97. – Режим доступу : <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1544>
4. Гуревич М. І. Дослідження теоретичних підходів визначення інноваційної стратегії розвитку підприємства. Вісник НТУ «ХП». 2018. № 22. С. 33–42. – Режим доступу : <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/fe31ec5e-83c6-4c55-91bc-75f61dc99907>
5. Довгань Ю. В. Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. Modern Economics. 2017. № 6. С. 54–63. – Режим доступу : <https://modecon.mnau.edu.ua/theoretical-aspects-of-managing-innovation/>
6. Іляшенко І. Системний підхід до управління знаннями як основа інноваційного розвитку підприємства. 2017. – Режим доступу : https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Illyashenko_2017_360.pdf
7. Сокалюк С. Ю. Сутність та особливості інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору / С. Ю. Сокалюк // Scientific Bulletin. 2020. Т. 12, № 2. С. 77–85. – Режим доступу : <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/268>
8. Закон України „Про інвестиційну діяльність” (№1560-XII від 18.09.91). Закони України. Верховна Рада України, Інститут законодавства, т.1., 2003 р. С. 173-180.

9. Закон України „Про інноваційну діяльність” від 4.04. 2002 р.) /Закони України. Верховна Рада України, Інститут законодавства, т.1., 2003 р. С.206-209.

10. Самоїленко В., Іастремська О., Малярець Л., Бударін О. Management of innovative projects to ensure innovative development of enterprises. 2021. – Режим доступу : <https://nauka.gov.ua/en/works/rw.ebW3eJPJ/>

11. Космін О. Ю., Сусліков С. В., Перерва П. Г. Розвиток підприємства: інноваційний підхід на засадах інтрапренерства. Вісник НТУ «ХПІ». 2019. № 25. С. 59–68. – Режим доступу : <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/5e3b4ed7-1d7b-4b23-b220-b4fc80323dfe>

12. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. Галицький економічний вісник. 2018. № 3. С. 14–23. – Режим доступу : <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/34212>

13. Мазаракі, А. А., Волкова, Н. В., Гросул, В. А. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 452 с.

14. Фатхутдінов, Р. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 541 с.

15. Agile Alliance. Agile Practice Guide. Newtown Square, Pennsylvania : PMI, 2017. 190 p.

16. Вишневецький, В. П. Управління інноваційною діяльністю підприємства: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 312 с.

17. Черноіванова Г. С. Процедура формування механізму організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною працею на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 67. С. 156–160. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28600>

18. Власюк Н. І. Організація інноваційної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. Вісник ЛТЕУ. Екон. науки. 2024. № 79. С. 87-93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-11>

19. Крилов Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 1 (33). С. 7-14. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-7-14](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-7-14)

20. Заїка С., Грідін О., Заїка О. Фінансові аспекти інноваційного розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-62>

21. Михайлик О., Бірак Є. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86>

22. Зозуляк М. Проблеми фінансового забезпечення інноваційних процесів. Економіка та суспільство. 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-87>

23. Волощук В. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств. Сталий розвиток економіки. 2019. № 4 (45). С. 112-119. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/96>

24. Циліурик Г. І. Інноваційна діяльність в умовах економічної конкуренції. Облік і фінанси АПК: освітній портал. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/innovaciyna-diyalnist-v-umovah-ekonomichnoi-konkurencii.html>

25. Ткаченко П. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. Підприємництво та інновації. 2021. № 19. С. 40-45. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/19.6>

26. Артеменко Л. П., Піддубна А. С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. Економічний вісник КПП. 2015. № 12. DOI: 10.20535/2307-5651.12.2015.45626

27. Чайковська М. Удосконалення організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства в умовах євроінтеграції *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 1(36). С. 292–296. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.36.2018.169659>

28. Згурська О. М., Лящук В. Ю. Організаційно-економічний механізм управління інноваційними диверсифікаційними стратегіями підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 4(38). С. 42-49. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.044249

29. Cherep, A. V., Cherep, O. H., Shvets, Y. O. Удосконалення науково-методологічних положень розвитку економічного механізму інноваційної діяльності промислових підприємств в умовах нестабільності ринкового середовища. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2018. № 4(27). С. 418–427. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i27.154277>

30. Дем'яненко Т. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № (3). С. 19–25. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3))

31. Kasych A., Vochozka M. Teoretikal and methodical principles of managing of managing enterprise sustainable development. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2017, No 2. URL: http://mmi.femsumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_2_298_305.pdf (дата звернення 26.10.2025)

32. Babenko V, Baksalova O, Prokhorova V, Dykan V, Ovchynnikova V, Chobitok V 2021 Information And Consulting Service Using In The Organization Of Personnel Management. *Studies of Applied Economics*, 38 (4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>

33. Стецюк П. А., Багликова Т. О. Ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. №3(33). С. 32-38. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.033844

34. Саламаха О. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств та особливості її фінансового забезпечення. Молодий вчений. 2018. №11. С. 1193-1196. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/11/275.pdf>

35. Олійник Н. М., Олійник О. М. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку підприємства: сутність, складові та особливості

формування. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 13.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14540637>

36. Управління інноваціями. Навч.-метод. посібник. І.І. Стойко. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. 200 с. URL: <https://kaf-mp.tntu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/ui-posibnyk.pdf>

37. Affordable, accessible and safe medicines for all: the Commission presents a Pharmaceutical Strategy for Europe. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_2173

38. Updating the 2020 Industrial Strategy: towards a stronger Single Market for Europe's recovery. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_21_1884

39. Христенко О. В., Устенко О. С. Інноваційні методології проєктного управління сучасним підприємством. Інфраструктура ринку. 2021. № 62. С. 89–93.

40. Петрович Й. М., Дзюбіна А. В. Проєктний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємства. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. 2010. № 668. С. 371–375.

41. Марченко М. М. Проєктний підхід в управлінні розвитком підприємства. Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. / КНЕУ. Київ : КНЕУ, 2013. № 32. С. 30–37.

42. Bushuyeva N., Bushuiev D., Bushuieva V. Agile leadership of managing innovation projects. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2019. № 4(10). С. 77–84.

43. Zybareva O., Pashniak Y. Features of Project-Oriented Approach Implementation by Ukrainian Enterprises. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*. 2025.

44. Петренко І.І. Пивоварство в Україні: інноваційні аспекти розвитку. — Київ: Наукова думка, 2020. 256 с.

45. Сидоренко М.П. Інноваційний розвиток підприємств пивоварної галузі України. Львів: Видавничий дім «Наука», 2019. 184 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.1

Фактори впливу на інноваційний проєкт

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
Фактори безпосереднього впливу (законодавство, дії органів державної влади)	Формування стратегії управління інноваційною активністю
	Принципи інноваційної діяльності
Фактори опосередкованого впливу (науково – технічний прогрес, політичний стан, економічні зміни в країні і галузі, події на міжнародній арені)	Інвестиційні ресурси та їх використання

Джерело: систематизовано на основі літературних джерел [12].



Рис. 1.3. Класифікація інноваційних процесів

Джерело: розроблено автором.

Підходів до оцінки інноваційних проєктів

Вид аналізу	Мета	Зміст
Технічний	Аналіз припустимості реалізації проєкту з технічної точки зору	Визначення технології, що є найбільш прийнятною з точки зору цілі і завдань проєкту, типів процесів, матеріалів та обладнання, терміну початку реалізації, графіка робіт, кошторису витрат, розробки документації
Маркетинговий	Аналіз припустимості реалізації проєкту з точки зору перспектив ринку	Оцінка конкурентного середовища, прогнозування попиту на продукцію (послуги), визначення обсягів та номенклатури, формулювання цінової політики, розробка заходів із збуту
Фінансовий	Аналіз припустимості реалізації проєкту, а також стану господарських одиниць, що залучаються до його реалізації	Визначення фінансової ефективності проєкту, планування забезпечення коштами, необхідними для його реалізації, оцінка відшкодування витрат за рахунок стягнення плати з користувачів
Економічний	Аналіз вигод та витрат, які забезпечує реалізація проєкту з точки зору суспільства	Визначення економічної ефективності проєкту
Екологічний	Аналіз припустимості реалізації проєкту з точки зору впливу на навколишнє середовище	Визначення потенційної шкоди, яка завдається навколишньому середовищу під час реалізації та експлуатації проєкту, розробка заходів, необхідних для її запобігання чи пом'якшення
Соціальний	Аналіз припустимості проєкту з точки зору його впливу на окремі групи населення	Визначення, в якій мірі проєкт враховує соціокультурні і демографічні особливості населення, форми його виробничої самоорганізації, відмінності місцевої культури, а також забезпечує зацікавленість в проєкті місцевого населення, працівників підприємств та організацій, що його реалізують
Інституціональний	Аналіз припустимості проєкту з точки зору організаційної, правової, політичної, адміністративної ситуації, в рамках якої проєкт реалізується та експлуатується	Визначення заходів щодо посилення позицій господарських одиниць, які залучаються до експлуатації проєкту, а також державних і галузевих структур, що впливають на результат, в таких напрямках, як загальний менеджмент, організаційна структура, планування, управління фінансовою діяльністю, матеріально – технічне забезпечення, системи експлуатації та технічного контролю

Джерело: систематизовано на основі літературних джерел [16].

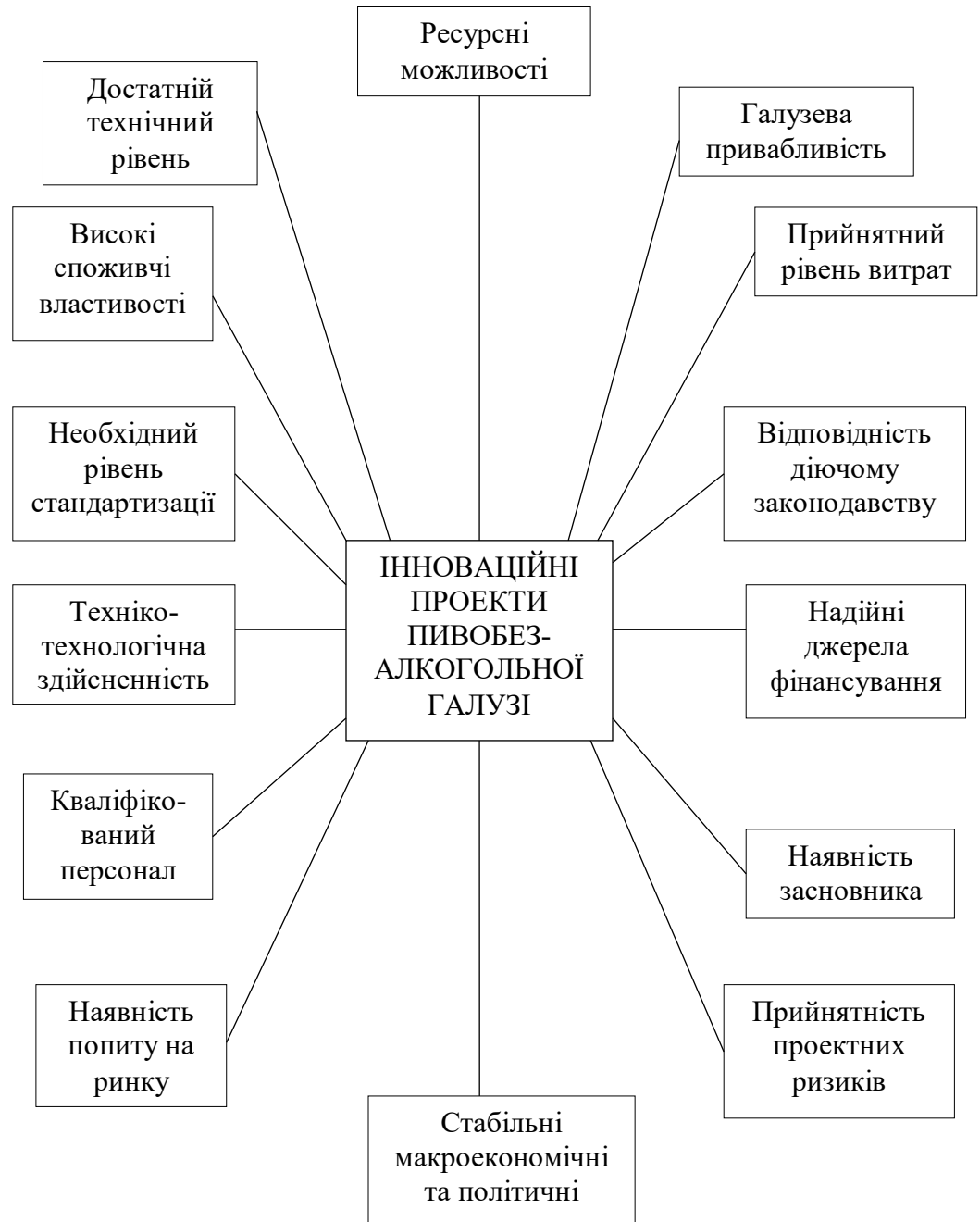


Рис. 3.3. Необхідні умови ефективного управління інноваційними проектами

Джерело: розроблено автором.

Додаток Д
Таблиця 3.2

Рекомендований мінімум КРІ для РМО і їх значення

КРІ	Пояснення та значення	Для чого потрібен у проєктному управлінні
Відсоток успішно завершених проєктів	Відношення проєктів, що завершилися вчасно, у межах бюджету та відповідно до технічних вимог.	Оцінка загальної ефективності РМО та якості планування і контролю.
Відхилення по бюджету (Cost Variance)	Різниця між запланованими та фактичними витратами.	Контроль фінансової дисципліни та своєчасне виявлення ризиків перевитрат.
Відхилення по термінах (Schedule Variance)	Різниця між запланованим та фактичним часом виконання робіт.	Оцінка здатності дотримуватися графіку та виявлення потенційних затримок.
Рівень задоволеності замовника / стейкхолдерів	Оцінка задоволеності ключових замовників якістю, термінами, комунікацією.	Вимірювання якості взаємодії з бізнесом та відповідності очікуванням.
Кількість змін (Change Requests)	Кількість затверджених змін до технічного завдання або обсягу робіт.	Контроль стабільності вимог та виявлення ризиків, пов'язаних з частими змінами.
Індекс продуктивності виконання (SPI)	$SPI = BCWP / BCWS$ — співвідношення виконаного обсягу робіт до запланованого по часу.	Оцінка продуктивності проєкту щодо дотримання графіку.
Індекс продуктивності вартості (CPI)	$CPI = BCWP / ACWP$ — співвідношення вартості виконаних робіт до фактичних витрат.	Оцінка ефективності використання бюджету.
Рівень ризику (Risk Severity)	Визначення кількості та впливу ризиків, які виникли або залишаються неусуненими.	Управління ризиками для мінімізації негативного впливу на проєкт.
Індекс задоволеності команди	Оцінювання умов роботи, мотивації та взаємодії в команді через опитування.	Підтримання продуктивності команди та запобігання вигоранню.

Джерело: розроблено автором.

Готовий варіант для заповнення у Word / Excel

КАРТКА ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

Назва проєкту: _____

Дата: _____

Підрозділ: _____

Оцінювач(і): _____

1. Стратегічна відповідність (25%)

1.1 Стратегічне узгодження – Оцінка: ____ Вага: 0,10 Бал: ____

1.2 Конкурентоспроможність – Оцінка: ____ Вага: 0,08 Бал: ____

1.3 Іміджевий ефект – Оцінка: ____ Вага: 0,07 Бал: ____

Підсумок S = _____

2. Комерційний потенціал (30%)

2.1 Обсяг продажів – Оцінка: ____ Вага: 0,10 Бал: ____

2.2 Рентабельність – Оцінка: ____ Вага: 0,08 Бал: ____

2.3 Інвест. ефективність – Оцінка: ____ Вага: 0,07 Бал: ____

2.4 Привабливість для споживача – Оцінка: ____ Вага: 0,05 Бал: ____

Підсумок С = _____

3. Технологічна реалізовуваність (20%)

3.1 TRL – Оцінка: ____ Вага: 0,08 Бал: ____

3.2 Обладнання – Оцінка: ____ Вага: 0,06 Бал: ____

3.3 Інтеграція у виробництво – Оцінка: ____ Вага: 0,06 Бал: ____

Підсумок Т = _____

4. Ризики (15%)

4.1 Фінансові ризики – Оцінка: ____ Вага: 0,05 Бал: ____

4.2 Технологічні ризики – Оцінка: ____ Вага: 0,05 Бал: ____

4.3 Ринкові ризики – Оцінка: ____ Вага: 0,05 Бал: ____

Підсумок R = _____

5. Організаційна готовність (10%)

5.1 Команда – Оцінка: ____ Вага: 0,05 Бал: ____

5.2 Часові ресурси – Оцінка: ____ Вага: 0,03 Бал: ____

5.3 Підтримка керівництва – Оцінка: ____ Вага: 0,02 Бал: ____

Підсумок О = _____

Загальний InnovationScore = ____ / 10

Інтерпретація: _____