

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства

здобувач (ка) 4 курсу групи МЕН-22д

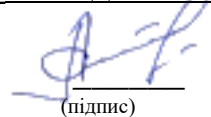
спеціальність: 073 Менеджмент

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

освітньо-професійна програма: Менеджмент

Онищенко Олег Анатолійович

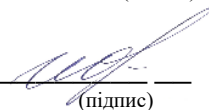
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Керівник Івченко Ю.А.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Київ, 2026

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія: кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр

Спеціальність: 073 менеджмент

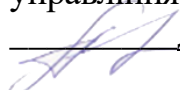
Освітньо-професійна програма: Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного

управління, менеджменту та маркетингу

 д.е.н., проф. О.О. Хандій

31 березня 2026 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА Онищенко Олег Анатолійович

1. Тема роботи: Удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства

керівник роботи: Івченко Ю.А., PhD, доц.,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від " від « 14 » 04 2026 р. № 79/14

2. Строк подання здобувачем роботи « 15 » червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані річних звітів і планів соціально-економічного розвитку органів державної влади, статистичної звітності, інформація періодичних видань, рекомендації науково-дослідних установ.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (основні питання):

1. Теоретичні основи дослідження інноваційної діяльності підприємства.

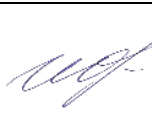





2. Дослідження стану та аналіз діяльності підприємства ПрАТ "Карлсберг Україна".

3. Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства ПрАТ "Карлсберг Україна".

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

процеси економічного розвитку; характеристики видів інновацій за сутністю; схема інноваційного менеджменту; основні підходи щодо визначення терміну «інноваційна діяльність»; загальна схема структури механізму управління інноваційною діяльністю; основні показники діяльності ПрАТ "Карлсберг Україна" за 2020-2023 рр.; загальна характеристика переваг і недоліків компанії ПрАТ "Карлсберг Україна"; аналіз інноваційного клімату ПрАТ "Карлсберг Україна"; рекомендована система формування інноваційної політики ПрАТ "Карлсберг Україна"; рекомендовані альтернативні інноваційні стратегії ПрАТ "Карлсберг Україна"; формування системи інформаційної підтримки управління інноваційною діяльністю ПрАТ "Карлсберг Україна".

6. Консультанти дипломної роботи:

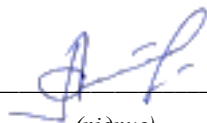
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1. Теоретичні основи дослідження інноваційної діяльності підприємства	доц. Івченко Ю.А.		
Розділ 2. Дослідження стану та аналіз діяльності підприємства ПрАТ "Карлсберг Україна"	доц. Івченко Ю.А.		
Розділ 3. Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства ПрАТ "Карлсберг Україна"	доц. Івченко Ю.А.		

7. Дата видачі завдання « 31 » березня 2026 р.

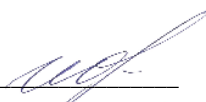
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділів	Термін виконання	Примітка
1. Затвердження та надання теми роботи	квітень 2026 р.	
2. Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2026 р.	
3. Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2026 р.	
4. Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2026 р.	
5. Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2026 р.	
6. Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2026 р.	
7. Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2026 р.	
8. Надання матеріалів по третьому розділу роботи	червень 2026 р.	
9. Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2026 р.	
10. Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2026 р.	

Здобувач


 (підпис)
Онищенко О. А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)
Івченко Ю.А
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

87 сторінок, 23 таблиця, 9 рисунків, 52 джерела

Підприємство, інновації, інноваційні процеси, інноваційна діяльність, система управління, інноваційна політика, інформаційне забезпечення.

У кваліфікаційній роботі бакалавра досліджено сутність поняття інновацій та класифікація інновацій в діяльності підприємств. Розглянуто інноваційну діяльність підприємств як об'єкт інноваційного менеджменту. Досліджено підходи до формування системи управління інноваційною діяльністю підприємства. В роботі здійснено характеристику підприємства та проаналізовано показники господарської діяльності ПрАТ "Карлсберг Україна". Проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовища функціонування підприємства ПрАТ "Карлсберг Україна". Досліджено інноваційну діяльність підприємства ПрАТ "Карлсберг Україна". Сформовано систему управління інноваційною політикою підприємства ПрАТ "Карлсберг Україна". Удосконалено інформаційного забезпечення інноваційної діяльності ПрАТ "Карлсберг Україна".

ABSTRACT

Onyshchenko O. Improving the management of innovation activities of the enterprise. The manuscript.

Qualifying work of the Bachelor's degree in specialty 073 "Management", educational and professional program "Management". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2024.

In the qualification work of the bachelor's degree examines the essence of the concept of innovation and the classification of innovations in the activities of enterprises are investigated. The innovative activity of enterprises as an object of innovation management is considered. The approaches to the formation of a system for managing the innovation activity of an enterprise are investigated. The article characterizes the enterprise and analyzes the indicators of economic activity of PJSC "Carlsberg Ukraine". The external and internal environment of the enterprise "Carlsberg Ukraine" is analyzed. The innovative activity of the enterprise "Carlsberg Ukraine" is researched. A system for managing the innovation policy of PJSC "Carlsberg Ukraine" is formed. The information support of the innovation activity of PJSC "Carlsberg Ukraine" has been improved.

Key words: enterprise, innovation, innovation processes, innovation activity, management system, innovation policy, information support

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність поняття інновацій та класифікація інновацій в діяльності підприємств	9
1.2. Інноваційна діяльність підприємств як об'єкт інноваційного менеджменту	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ Україна»	32
2.1. Характеристика підприємства та аналіз показників господарської діяльності ПрАТ "Карлсберг Україна"	32
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства ПрАТ "Карлсберг Україна"	42
2.3. Дослідження інноваційної діяльності підприємства ПрАТ "Карлсберг Україна"	51
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	61
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА"	63
3.1. Формування системи управління інноваційною політикою підприємства ПрАТ "Карлсберг Україна"	63
3.2. Удосконалення інформаційного забезпечення інноваційної діяльності ПрАТ "Карлсберг Україна"	68
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	76
ВИСНОВКИ	78
Список використаних джерел	83

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку ринкового середовища та посилення конкурентної боротьби забезпечення успішного функціонування підприємств значною мірою залежить від їх здатності впроваджувати інновації. Інноваційна діяльність виступає важливим інструментом подолання кризових явищ, досягнення фінансової стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємств.

Проблематика управління інноваційними процесами є предметом численних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад інноваційної діяльності зробили такі науковці, як О. Амоша, П. Бубенко, Б. Буркінський, А. Гальчинський, В. Геєць, С. Глазьев, А. Гриньов, В. Гриньова, І. Грузнов, Г. Задорожний, С. Ілляшенко та інші.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі завдання:

досліджено економічну сутність інновацій та систематизовано їх класифікаційні ознаки;

розглянуто інноваційну діяльність підприємства як об'єкт управління в системі інноваційного менеджменту;

здійснено аналіз діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» та оцінено основні показники його господарювання;

проведено дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства;

проаналізовано особливості інноваційної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»;

розроблено пропозиції щодо формування системи управління інноваційною політикою підприємства;

запропоновано напрями вдосконалення інформаційного забезпечення інноваційної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні положення та практичні аспекти вдосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства.

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, що застосовувалися для досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань. Теоретичною базою роботи стали наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених у сфері інноваційного менеджменту. Нормативно-правове забезпечення дослідження сформовано на основі чинного законодавства України, що регулює діяльність суб'єктів господарювання. Інформаційну базу становлять офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, дані мережі Інтернет, звітність підприємств та результати авторських досліджень.

Основний науковий результат роботи полягає в розробленні теоретично обґрунтованих положень і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства шляхом удосконалення системи управління інноваційною політикою та розвитку інформаційного забезпечення інноваційних процесів.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх застосування в діяльності підприємств різних організаційно-правових форм з метою підвищення результативності управління інноваційною діяльністю та забезпечення сталого розвитку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття інновацій та класифікація інновацій в діяльності підприємств

Питання забезпечення економічного розвитку суб'єктів господарювання та зростання національних економік, а також роль інноваційних перетворень у цих процесах протягом тривалого часу перебувають у центрі уваги науковців різних країн. Світова практика свідчить, що підходи до забезпечення економічного розвитку підприємств корпоративного сектору, форми його реалізації, механізми та критерії оцінювання постійно еволюціонують і вдосконалюються. Незважаючи на важливу роль малого та середнього бізнесу, саме великі корпоративні й інтегровані структури завдяки значному ресурсному потенціалу, фінансовим можливостям та здатності акумулювати інвестиції мають найкращі передумови для успішної конкуренції на глобальних ринках високотехнологічної та інноваційної продукції.

Теоретичним підґрунтям розвитку інноваційної діяльності підприємств виступають концепції економічного зростання, що сформувалися в результаті багаторічних наукових досліджень. Перші теорії економічного розвитку ґрунтувалися на обмеженому колі виробничих факторів. Так, Ж.-Б. Сей визначав основними чинниками виробництва капітал, землю та працю, які забезпечують отримання прибутку, ренти та заробітної плати відповідно. Надалі А. Маршалл доповнив цей перелік організаційною діяльністю як окремим фактором виробництва. Водночас К. Менгер акцентував увагу на значенні знань та вмінь щодо ефективного використання ресурсів як ключовій передумові економічного зростання.

Вагомий внесок у розвиток теорії економічного розвитку зробив Й. Шумпетер, який пов'язував економічний прогрес із конкуренцією, що базується на інноваціях та спричиняє процес «творчого руйнування» застарілих технологій,

ринків і галузей. Важливу роль він також відводив підприємцю-новатору, здатному трансформувати нові ідеї в ефективні господарські рішення. Своєю чергою Ф. Хайєк одним із перших наголосив на таких характеристиках економічного розвитку, як невизначеність, обмеженість інформації та недосконалість знань, сформулювавши концепцію «розсіяного знання». Це підтверджує, що історичний розвиток економічних систем відбувається через їх поступове ускладнення та розширення кола чинників, які визначають їхню ефективність.

У сучасній економічній літературі найчастіше виокремлюють два базові типи економічного розвитку — екстенсивний та інтенсивний. Екстенсивний розвиток передбачає нарощування обсягів виробництва шляхом кількісного збільшення ресурсів без суттєвих змін технічної основи виробництва. Такий підхід характеризується низьким рівнем технологічного оновлення та поступовим зниженням ефективності використання ресурсів.

На відміну від нього, інтенсивний тип розвитку ґрунтується на якісному вдосконаленні виробничого потенціалу через впровадження нових технологій, модернізацію основних засобів, підвищення професійної компетентності персоналу та вдосконалення організації виробничих процесів. Саме цей шлях забезпечує зростання результативності діяльності без пропорційного збільшення обсягів залучених ресурсів.

Дослідження чинників економічного зростання, представлених у наукових працях, свідчать про їх тісний взаємозв'язок з характеристиками інноваційного розвитку. Зокрема, Р. А. Фатхутдінов виокремлює три основні джерела економічного розвитку: розвиток на основі виробничих факторів, розвиток за рахунок інвестицій та розвиток, що базується на інноваційній діяльності.

Ключовою перевагою інноваційного розвитку є його орієнтація на використання інтелектуального потенціалу людини, творчих здібностей і знань. Такий підхід забезпечує економічне зростання без необхідності пропорційного нарощування матеріально-сировинних ресурсів, сприяє формуванню нових моделей інвестування та створює передумови для саморозвитку економічної

системи. У результаті виникає потреба переходу до інноваційного типу розвитку, який характеризується високою динамічністю та здатністю до постійного оновлення. З огляду на це процеси, що відбуваються в діяльності підприємств різних галузей економіки, доцільно поділяти на традиційні та інноваційні, залежно від характеру змін, які вони генерують [9, 10].

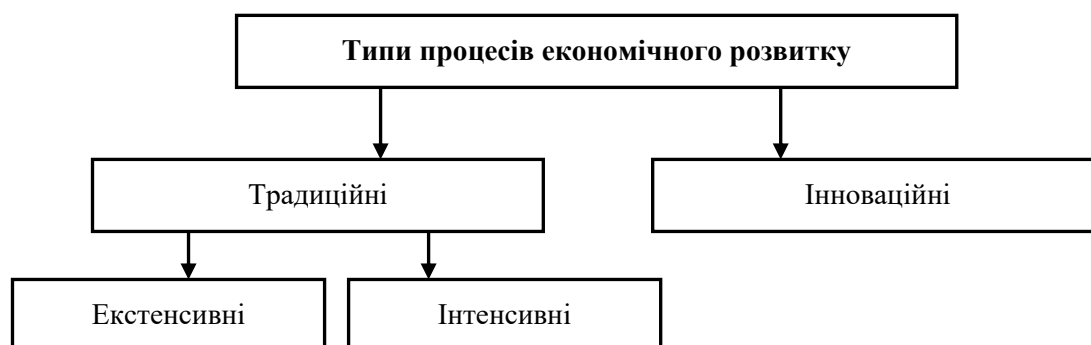


Рис. 1.1. Процеси економічного розвитку

Початок ґрунтовних наукових досліджень інновацій та їхнього впливу на економічний розвиток пов'язують із роботами М. Кондратьєва, присвяченими теорії довгих хвиль економічної кон'юнктури. Саме його дослідження стимулювали подальший пошук причин виникнення циклічних коливань, визначення їх тривалості та наслідків для економіки. Одним із ключових факторів, що зумовлюють циклічність розвитку, було визнано інновації.

Ідеї М. Кондратьєва стали підґрунтям для подальших наукових розробок Й. Шумпетера. У своїх працях, зокрема «Теорія економічного розвитку» та «Економічні цикли», він сформував базові положення сучасної теорії інновацій. Науковець трактував інновацію як економічний результат технічних змін, підкреслюючи, що модифікація виробничої функції шляхом зміни сукупності факторів виробництва породжує інноваційний ефект. Інновації, на його думку, охоплюють нові технології, методи управління, способи використання ресурсів, створення нових продуктів і форм організації виробництва.

Вагомий внесок у розвиток теорії інновацій здійснив німецький економіст Г. Менш, який досліджував взаємозв'язок між економічними циклами та появою базових нововведень. Учений обґрунтовував, що вичерпання потенціалу

ключових інновацій спричиняє технологічний застій, який згодом трансформується в уповільнення економічного розвитку. Такий підхід має особливу актуальність для аналізу сучасних трансформаційних процесів в економіці України.

На думку Г. Менша, базові інновації сприяють виникненню нових підприємств, розвиток яких відбувається у взаємозалежних циклах. На початкових етапах життєвого циклу інноваційної продукції попит, як правило, перевищує пропозицію, що забезпечує високі темпи розвитку виробництва. Проте з часом пропозиція починає випереджати попит, що спонукає підприємства шукати нові ринки збуту. Одночасно відбувається скорочення норми прибутку та зменшення інвестиційної активності. Частина капіталу переміщується у фінансовий сектор, де накопичення спекулятивних операцій поступово призводить до зниження прибутковості. За таких умов створюються передумови для повернення фінансових ресурсів у реальний сектор економіки та запуску нового етапу інноваційного розвитку.

Подальший розвиток концепції Г. Менша знайшов відображення у працях інших дослідників. Так, А. Кляйнкнехт уточнив положення щодо формування інноваційних кластерів у періоди економічної депресії. Англійські вчені К. Фрімен, Д. Кларк і Л. Суїте запропонували концепцію технологічної системи, яка об'єднує взаємопов'язані технічні та соціальні інновації. На їхню думку, ключовим механізмом розвитку такої системи виступає дифузія інновацій, тобто процес їх поширення та впровадження. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від ринкових умов, інституційного середовища та наявності відповідних стимулів.

Сучасні науковці продовжують розвивати ідеї М. Кондратьєва, Й. Шумпетера, Г. Менша, К. Фрімена та інших представників інноваційної теорії. Особливий інтерес становить позиція В. Тарасевича, який розглядає інноваційний розвиток як результат взаємодії технологічних, економічних і соціальних складових суспільного прогресу. На його думку, саме інтегративно-інноваційні утворення виступають стратегічним джерелом сучасного економічного зростання.

Дослідження факторів економічного розвитку також знайшли відображення в економіко-математичних моделях. Зокрема, моделі Кобба—Дугласа та Р. Солоу використовуються для аналізу впливу різних ресурсів на економічне зростання. Подальший розвиток цих підходів пов'язаний із роботами П. Ромера, на основі яких О. Голіченко обґрунтував роль інноваційної діяльності та накопичення людського капіталу як чинників технологічних змін і довгострокового зростання. Своєю чергою В. Б. Занг запропонував модель, що враховує внесок працівників інтелектуальної праці у формування знань та генерацію інновацій.

У науковій літературі представлені різноманітні підходи до трактування поняття «інновація». Одним із дослідників було запропоновано систематизувати існуючі визначення за чотирма підходами: процесним, системним, результативним і таким, що розглядає інновацію як зміну. Проте така класифікація викликає певні дискусії, оскільки процес за своєю природою є системним явищем, а результат виступає наслідком відповідних змін. У зв'язку з цим доцільність їх відокремленого розгляду потребує додаткового обґрунтування.

Узагальнення наукових підходів до розуміння сутності інновацій наведено в таблиці 1.1. Проведений аналіз дозволяє сформулювати низку зауважень щодо окремих концепцій. Так, Й. Шумпетер, визначаючи інновації як комплекс системних змін, пов'язаних із впровадженням нових товарів, технологій, ринків та організаційних форм, недостатньо врахував роль нових видів сировини, якісних змін трудового потенціалу, а також соціальних інновацій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування суспільства та підприємств.

Таблиця 1.1

Аналіз наукових праць авторів, що досліджували інновації

Автор	Визначення
М.І. Лапін [17]	Інновація - це система конструювання нових способів виробництва і продуктів, вважав нововведення (інновації) цілісною, внутрішньо суперечливою динамічною системою
Б. Твісс [18]	Інновація - процес нововведення, процес передачі наукового або технічного знання «безпосередньо у сферу споживача, при якому продукт перетворюється в носій технології»
Х.Хауштайна [19]	Інновація – це упровадження в практику, здійснення та використання ідеї, пропозиції, науково-дослідного рішення, моделі, але не дослідив рух ідей до ринку шляхом виробництва інноваційної продукції, можливі зміни у структурі організації виробництва, складі кадрів, ефективності прийняття рішень
Т. Брайан [14]	Інновація – це процес, у якому інтелектуальний товар - винахід, інформація, ноу-хау або ідея – здобуває економічний зміст
Р.А.Фатхутдінов [8]	Інновація – це кінцевий результат упровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління і отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або інших видів ефекту, однак не враховував отримання нових або удосконалених конкурентоспроможних товарів, послуг і технологій
С.М. Ілляшенко [19]	Інновація – це кінцевий результат діяльності по створенню та використанню нововведень, втілених у вигляді удосконалених або нових товарів (послуг), технологій їхнього виробництва, методів управління на стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку і ефективному функціонуванню підприємства

Відповідно до положень Закону України «Про інноваційну діяльність», інновація трактується як новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технології, товари чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, управлінського, комерційного та іншого спрямування, впровадження яких забезпечує суттєве покращення структури та якості виробництва або соціальної сфери.

Інноваційна діяльність нерозривно пов'язана з науково-технічним прогресом, оскільки саме його досягнення створюють основу для появи та

реалізації інновацій. Науково-технічний прогрес виступає одним із ключових факторів розвитку виробництва, забезпечуючи підвищення продуктивності праці завдяки вдосконаленню техніки, технологій та методів організації діяльності на основі нових наукових знань і відкриттів.

Проведений аналіз наукових та навчально-методичних джерел свідчить, що поняття «інновація» є значно ширшим за категорію «нова техніка». Якщо остання характеризує переважно нові засоби праці, обладнання чи матеріали, які використовуються у виробничому процесі, то інновація охоплює значно ширший спектр змін. До нього належать нові види продукції та послуг, сучасні методи їх створення, організаційні, фінансові, маркетингові, науково-дослідні та інші нововведення, що сприяють підвищенню ефективності діяльності або створюють передумови для скорочення витрат і отримання додаткових конкурентних переваг.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності інновацій. Залежно від предмета та цілей дослідження інновація може розглядатися як процес створення і впровадження нововведень, як система взаємопов'язаних елементів, як сукупність змін у діяльності підприємства або як результат інноваційної діяльності, що набуває конкретної форми у вигляді нового продукту, технології чи управлінського рішення.

На нашу думку, з економічної точки зору інновація повинна відповідати низці базових вимог. Передусім вона має відображати сучасний рівень наукових знань і технологічного розвитку у відповідній сфері. Крім того, інноваційне рішення повинно перевершувати наявні альтернативи за рівнем ефективності, відповідати технічним можливостям практичного відтворення та містити якісно нові споживчі характеристики. Важливою умовою є також відповідність суспільним потребам і чинним нормативно-правовим вимогам.

Не менш значущими критеріями інновації виступають її ринкова затребуваність та здатність забезпечувати достатній економічний результат для подальшого розвитку й відтворення. Водночас інноваційні рішення повинні бути

безпечними для довкілля та суспільства, а також формувати позитивний соціальний і економічний ефект.

У багатьох наукових працях терміни «інновація» та «нововведення» використовуються як тотожні поняття. Водночас у спеціалізованій літературі сформувалися два основні підходи до їх трактування. Згідно з першим підходом, нововведення розглядається як кінцевий результат творчої діяльності, що матеріалізується у вигляді нової продукції, технології, технічного рішення або методу. Відповідно до другого підходу, інновація трактується як процес впровадження нових продуктів, технологій, принципів чи управлінських рішень замість існуючих.

У межах даного дослідження підтримується другий підхід, відповідно до якого інновація розглядається насамперед як процес реалізації змін. Такий підхід дає можливість виокремити дві ключові групи інновацій — продуктові, пов'язані зі створенням нових або вдосконалених товарів і послуг, та процесні, спрямовані на удосконалення технологій, методів організації та управління діяльністю підприємства.

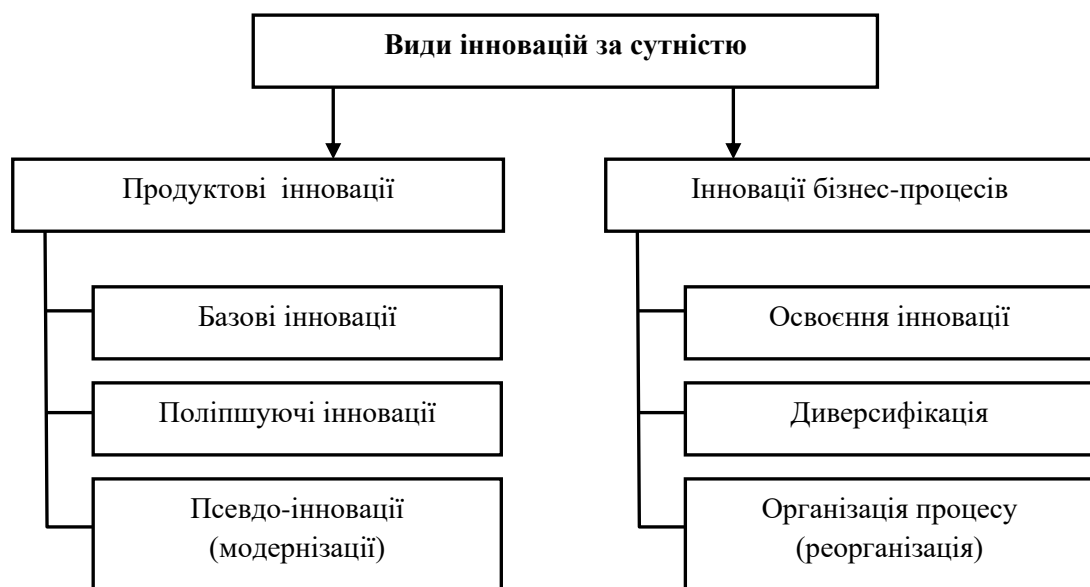


Рис. 1.2. Характеристики видів інновацій за сутністю [26]

Продуктові інновації пов'язані зі створенням і впровадженням нових або суттєво вдосконалених видів продукції. Базисною продуктовою інновацією

вважається поява такого продукту, функціональне призначення, технічні характеристики, конструктивні особливості, склад матеріалів чи компонентів якого істотно відрізняються від аналогів, що раніше вироблялися. Подібні інновації зазвичай базуються на принципово нових технологічних рішеннях або на нових способах використання вже існуючих технологій. Їх результатом стає створення нових поколінь техніки, обладнання, матеріалів і продукції.

Удосконалювальні інновації спрямовані на поліпшення характеристик продукції, що вже випускається. Такі зміни можуть бути пов'язані із застосуванням більш ефективних матеріалів і комплектуючих, модернізацією окремих вузлів або технічних підсистем складних виробів. Реалізація подібних інновацій сприяє поширенню сучасних технологій, створенню нових моделей продукції, підвищенню її якості та вдосконаленню технологічних процесів виробництва.

Окрему групу становлять псевдоінновації або модернізаційні зміни, які передбачають незначне вдосконалення морально застарілих технологій та обладнання. У більшості випадків такі нововведення не забезпечують суттєвого суспільного чи економічного ефекту, а іноді навіть стримують технологічний розвиток.

Товарна інновація являє собою процес розроблення, освоєння та виробництва нової або значно вдосконаленої продукції. Її впровадження, як правило, потребує використання нових технологій, обладнання або методів організації виробництва, що відрізняються від раніше застосовуваних. У межах процесного підходу інновація розглядається як комплекс взаємопов'язаних дій, що охоплюють створення, впровадження та комерціалізацію нових товарів, технологій, технічних рішень, організаційних форм і методів управління.

Сучасна методологія дослідження та опису інноваційних процесів ґрунтується на міжнародних стандартах, закріплених у рекомендаціях, відомих як «Керівництво Осло». Цей документ було прийнято у 1992 році та розроблено для уніфікації підходів до оцінювання технологічних інновацій. Відповідно до його положень, інновації охоплюють як нові продукти, так і нові виробничі процеси

або їх суттєві технологічні вдосконалення. Інновація визнається реалізованою лише після її фактичного впровадження у виробничу діяльність або виведення на ринок.

У науковій літературі представлено значну кількість підходів до класифікації інновацій. Узагальнення та критичний аналіз існуючих підходів дали можливість сформуванню систематизовану класифікацію інновацій, представлену в таблиці 1.2.

Водночас поряд із загальноприйнятими підходами існують і більш деталізовані класифікації. Однією з найґрунтовніших вважається класифікація, запропонована А. І. Пригожиним. Відповідно до неї інновації можуть групуватися за кількома ознаками.

За особливостями реалізації виокремлюють одиничні інновації, які впроваджуються на окремому об'єкті, та дифузні, що поширюються на значну кількість об'єктів. Крім того, інновації можуть бути завершеними або незавершеними, а також успішними чи неуспішними залежно від досягнутих результатів.

За місцем виникнення у виробничому процесі розрізняють сировинні, забезпечувальні та продуктові інновації, серед яких особливе значення мають останні, оскільки вони безпосередньо формують нову споживчу цінність.

За характером спадкоємності інновації поділяються на заміщувальні, що витісняють існуючі рішення; скасовувальні, які ліквідовують попередні технології чи процеси; поворотні, що передбачають повернення до раніше застосовуваних рішень; відкривальні, які формують принципово нові напрями розвитку; а також ретровведення, пов'язані з використанням або адаптацією минулого досвіду в сучасних умовах.

Таблиця 1.2

Класифікація інновацій

Класифікаційна ознака	Види інновацій
В залежності від технологічних параметрів	<ul style="list-style-type: none"> • продуктові; • процесні.
За типом новизни для ринку	<ul style="list-style-type: none"> • нові для галузі в світі; • нові для галузі в країні; • нові для певного підприємства (групи підприємств).
За місцем в системі (на підприємстві)	<ul style="list-style-type: none"> • інновації на „вході „ підприємства; • інновації на „виході” підприємства; • інновації системної структури підприємства.
В залежності від глибини змін, що мають місце	<ul style="list-style-type: none"> • радикальні (базові); • покращуючі; • модифікаційні.
За сферами діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • технологічні; • виробничі; • економічні; • торгові; • соціальні; • інформаційні; • в галузі управління.
В залежності від розповсюдженості	<ul style="list-style-type: none"> • одиничні; • дифузні.
В залежності від місця у виробничому циклі	<ul style="list-style-type: none"> • сировинні; • забезпечувальні; • продуктові.
За наступністю	<ul style="list-style-type: none"> • заміщаючі; • відмінюючі; • поворотні; • відкриваючі; • ретровведення.
За охопленням очікуваної частки ринку	<ul style="list-style-type: none"> • локальні; • системні; • стратегічні.
За інноваційним потенціалом і ступенем новизни	<ul style="list-style-type: none"> • радикальні; • комбінаторні; • вдосконалюючі.
Залежно від сфери застосування нових підходів та ідей	<ul style="list-style-type: none"> • продуктові; • технологічні; • ринкові; • організаційні.

За масштабом охоплення ринку інновації доцільно поділяти на локальні, системні та стратегічні. Локальні інновації спрямовані на окремі сегменти діяльності підприємства або ринку, системні охоплюють сукупність

взаємопов'язаних процесів, а стратегічні забезпечують довгострокові конкурентні переваги та визначають перспективи розвитку підприємства.

Залежно від рівня новизни та інноваційного потенціалу виокремлюють радикальні, комбінаторні та вдосконалювальні інновації. Радикальні (базові) інновації пов'язані зі створенням принципово нових технологій, продуктів або напрямів діяльності. Комбінаторні інновації виникають у результаті нового поєднання вже існуючих елементів, технічних рішень чи конструкцій, що дозволяє отримати нові споживчі властивості продукції. Вдосконалювальні інновації спрямовані на покращення характеристик наявних продуктів, технологій або процесів.

За змістом інноваційних змін інновації поділяються на матеріально-технічні, науково-технічні та соціальні. До науково-технічних належать нова техніка, технології та матеріали, тоді як соціальні інновації охоплюють економічні, організаційно-управлінські, правові, освітні та інші зміни, спрямовані на підвищення ефективності функціонування соціально-економічних систем.

Важливою класифікаційною ознакою є особливості реалізації інноваційного процесу. За цією ознакою розрізняють внутрішньоорганізаційні та міжорганізаційні інновації. У першому випадку розроблення та використання інновації здійснюється в межах одного підприємства або організації. У другому випадку окремі етапи інноваційного процесу виконуються різними спеціалізованими суб'єктами, наприклад науково-дослідними установами, конструкторськими бюро та виробничими підприємствами.

На думку Ю. Бажала, класифікація інновацій повинна здійснюватися за кількома основними ознаками. За типом інновації поділяються на продуктові, технологічні, сировинні, організаційні, збутові та інфраструктурні. За критерієм новизни місця впровадження виділяють інновації, що реалізуються у нових або вже існуючих галузях і виробництвах. За функціональним призначенням розрізняють базові, поліпшуючі та псевдоінновації.

Узагальнення існуючих наукових підходів дає підстави розглядати інновацію як результат практичного використання наукових досліджень, розробок

і нових знань, спрямованих на вдосконалення виробничих процесів, економічних механізмів, екологічних рішень, правових відносин та соціальної сфери. Інновації можуть реалізовуватися у різних галузях суспільної діяльності, включаючи науку, освіту, культуру та виробництво.

Аналіз наукових джерел щодо трактування сутності інновацій дозволяє визначити основні вимоги до них у контексті діяльності підприємств корпоративного сектору. По-перше, інновації повинні забезпечувати отримання позитивного ефекту — економічного, науково-технічного, соціального або іншого характеру, що сприятиме підвищенню результативності функціонування підприємства. По-друге, інноваційні зміни мають охоплювати різні напрями діяльності суб'єкта господарювання, включаючи виробничу, організаційну, технологічну, економічну та соціальну сфери. По-третє, вони повинні бути орієнтовані на створення конкурентоспроможної продукції та послуг, здатних максимально задовольняти потреби споживачів.

У практиці діяльності підприємств джерела виникнення інноваційних ідей можуть мати різне походження. Найчастіше вони формуються в результаті дослідження ринкового попиту та виявлення нових потреб споживачів. Важливим джерелом інновацій є також аналіз власної діяльності підприємства, зокрема оцінювання причин виникнення дефектів продукції, змін обсягів реалізації або рівня витрат. Додатковими джерелами виступають спеціалізовані виставки, ярмарки, конференції, професійні видання та інші інформаційні ресурси.

Значна частина інновацій формується завдяки творчій та інтелектуальній діяльності, спрямованій на розроблення нових продуктів і послуг. Особливу роль відіграють науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, результатом яких стають принципово нові товари, здатні сформувати попит, що раніше не існував на ринку.

Отже, чітке розуміння економічної сутності інновацій та їх класифікаційних ознак має важливе практичне значення для управління інноваційною діяльністю підприємства. Використання системного підходу до типології інновацій дає змогу визначати пріоритетні напрями інноваційного розвитку, оцінювати ефективність

реалізованих заходів, а також формувати адекватні організаційні та економічні механізми управління інноваційними процесами.

1.2. Інноваційна діяльність підприємств як об'єкт інноваційного менеджменту

Сучасний етап розвитку економічних відносин в Україні характеризується високим рівнем динамічності та зростанням вимог до суб'єктів господарювання. За таких умов підприємства змушені постійно шукати нові підходи до організації своєї діяльності, удосконалювати систему управління та впроваджувати сучасні способи задоволення потреб споживачів. Важливим інструментом вирішення цих завдань є формування на підприємствах ефективної системи інноваційного менеджменту, яка повинна стати одним із ключових напрямів розвитку в умовах посилення конкуренції та орієнтації бізнесу на потреби ринку.

У сучасній економічній науці сформувалося чимало підходів до трактування сутності інноваційного менеджменту та пов'язаних із ним категорій. Зокрема, серед науковців немає єдиної позиції щодо визначення таких понять, як інновація, інноваційна діяльність, інноваційний процес, інноваційний потенціал, інноваційний клімат, інноваційний продукт, інноваційна активність підприємства та інноваційна політика. Це свідчить про складність і багатогранність зазначених категорій, а також про постійний розвиток теоретичних підходів до їхнього розуміння.

Відсутність уніфікованого підходу до трактування базових понять інноваційного менеджменту створює низку труднощів для підприємств, які прагнуть впроваджувати інноваційні механізми управління. Насамперед це проявляється у недостатній визначеності концептуальних засад організації інноваційної діяльності, відсутності чітких методичних рекомендацій щодо впровадження відповідних управлінських інструментів, а також у недостатньому рівні обізнаності персоналу щодо сучасних принципів інноваційного менеджменту. Крім того, суттєвою проблемою залишається нерозуміння

частиною працівників переваг інноваційного розвитку та його значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «інноваційний менеджмент», узагальнених у таблиці 1.3, свідчить про наявність різних поглядів на його зміст, функції та місце в системі управління підприємством. Це підтверджує складність досліджуваної категорії та необхідність подальшого розвитку теоретичних і методичних засад управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання.

Таблиця 1.3

Визначення терміну „інноваційний менеджмент”

Автор	Визначення
Ильєнкова С.Д. [27, с. 17]	Інноваційний менеджмент – це сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами, інноваційною діяльністю, організаційними структурами і їх персоналом, що зайняті в цій діяльності.
Йохна М.А. [28, с. 11]	Інноваційний менеджмент – підсистема менеджменту, метою якої є управління інноваційними процесами на підприємстві.
Дорофійенко В.В. [29, с.51]	Інноваційний менеджмент – це система управління інноваційною діяльністю або інноваційним процесом і відносинами, що виникають в процесі руху інновації.
Гохберг Ю.А. [30, с. 5]	Інноваційним менеджментом називають сукупність організаційно-економічних методів і форм управління усіма стадіями і видами інноваційних процесів на рівні фірми, компанії, корпорації, галузі, регіону, народного господарства в цілому
Пашута М.Т. [31]	Інноваційний менеджмент – це сукупність принципів, функцій, методів і форм регулювання інноваційних процесів у економічних системах.

Для наочного відображення складових та логіки функціонування інноваційного менеджменту його доцільно представити у формі схеми, що демонструє взаємозв'язок ключових елементів системи управління інноваційною діяльністю підприємства (рис. 1.3) [5, с. 133].

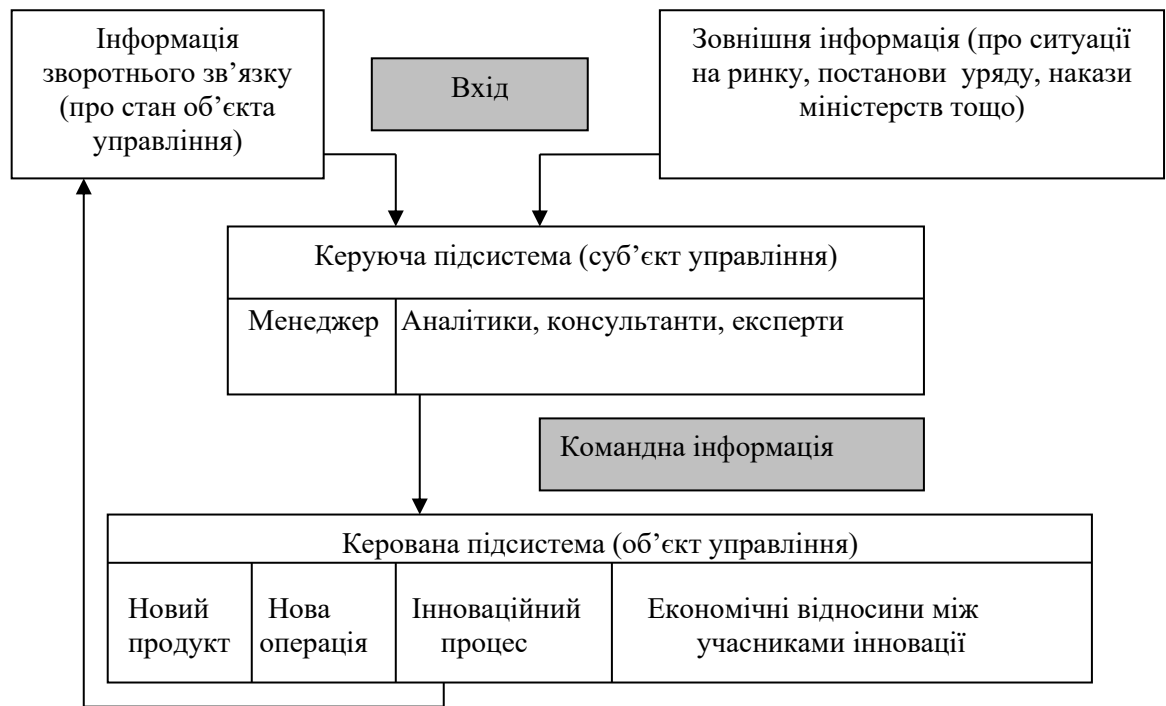


Рис. 1.3 Схема інноваційного менеджменту

На нашу думку, найбільш повно та змістовно сутність поняття «інноваційний менеджмент» розкривається у визначенні, запропонованому С. Д. Ільєнковою. Водночас сам термін «інноваційний менеджмент» переважно характеризує концептуальні засади та методологію управління інноваційними процесами. З огляду на це у практичній площині доцільніше використовувати поняття «управління інноваційною діяльністю», яке більш точно відображає безпосередній вплив управлінських рішень на організацію та реалізацію інноваційних процесів на підприємстві.

Для більш глибокого розуміння сутності інноваційного менеджменту та усунення існуючих дискусій щодо його базових категорій доцільно звернутися до основних положень теорії інноваційного управління. Особливої уваги потребує дослідження поняття «інноваційна діяльність», оскільки саме вона виступає центральним об'єктом управління в системі інноваційного менеджменту.

Проблематика інноваційної діяльності знайшла широке відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких І. Т. Балабанов, С. М. Ілляшенко, М. Г. Меньян, І. А. Павленко, М. Т. Пашута, О. М. Шкільнюк, В. Г. Мединський, С. В. Ільдеєнов, С. Д. Ільєнкова, Л. М. Гохберг, С. Ю. Ягудін та

інші. Незважаючи на значну кількість досліджень, у науковому середовищі досі відсутній єдиний підхід до трактування сутності інноваційної діяльності та пов'язаних із нею категорій.

Проведений аналіз наукових джерел щодо визначення понять «інноваційна діяльність» (табл. 1.4) та «інноваційний процес» (табл. 1.5) свідчить про існування різних підходів до їх розуміння. Зокрема, окремі дослідники розглядають зазначені категорії як тотожні, ототожнюючи процес створення та впровадження інновацій із самою інноваційною діяльністю підприємства.

Таблиця 1.4

Основні підходи щодо визначення терміну «інноваційна діяльність»

Автор	Визначення
Ільєнкова С.Д. [32, с. 318]	Інноваційна діяльність – діяльність по доведенню науково-технічних ідей, винаходів, розробок до результату, що придатний до практичного використання.
Павленко І.А. [33, с. 31]	До інноваційної діяльності відноситься вся діяльність в межах інноваційного процесу, а також маркетингові дослідження ринків збуту, і пошук нових споживачів; інформаційне забезпечення щодо можливого конкурентного середовища і споживчих властивостей товарів конкуруючих фірм, пошук новаторських ідей і рішень партнерів з впровадження інноваційного проекту. Це вид діяльності, пов'язаний із трансформацією ідей у новий або докорінно удосконалений продукт, технологічний процес, або новий підхід до соціальних послуг.
Йохна М.А. [34, с. 8]	Інноваційна діяльність - діяльність спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів та послуг. Інноваційна діяльність, це не лише розв'язання технічних завдань щодо створення нового продукту, нової технології чи удосконалення наявних, а й вибір перспективних науково-технічних досягнень, своєчасне патентування винаходів, просування наукомістких товарів на ринок
Ілляшенко С.М. [35, с. 18]	Інноваційна діяльність являє собою процес створення, впровадження і поширення інновацій.
Мединський В.Г. [36, с. 6]	Інноваційна діяльність - новації, інвестиції та інновації. Інноваційна діяльність забезпечує впровадження науково-технічного результату і інтелектуального потенціалу для отримання нової або вдосконаленої продукції (послуг) і максимальний приріст доданої вартості.

Таблиця 1.5

Основні підходи щодо визначення терміну „інноваційний процес”

Автор	Визначення
Ільєнкова С.Д. [32, с. 3]	Інноваційний процес являє собою підготовку і здійснення інноваційних змін і складається з взаємопов'язаних фаз, що утворюють єдине, комплексне ціле.
Павленко І.А. [33, с. 26]	Інноваційний процес являє собою комплекс пов'язаних між собою явищ і дій – від народження наукової ідеї до її комерціалізації.
Йохна М.А. [34, с. 14]	Інноваційний процес – процес перетворення наукового знання в інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинки та її практичного використання.
Ілляшенко С.М. [35, с. 273]	Інноваційний процес – процес створення, впровадження і поширення інновацій.

Отже, інноваційну діяльність доцільно розглядати як особливий вид господарської діяльності, пов'язаний із формуванням та реалізацією інноваційної політики підприємства, розробленням інноваційних програм і впровадженням інноваційних процесів. Її основною метою є забезпечення стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності функціонування підприємства та зміцнення його ринкових позицій шляхом створення і впровадження інноваційних продуктів, технологій та управлінських рішень. При цьому інноваційна діяльність охоплює повний цикл робіт — від оцінювання інноваційного потенціалу та інноваційного середовища до практичної реалізації інноваційних проєктів і контролю їх результативності.

Аналіз наукових джерел свідчить, що поняття «інноваційний процес» нерідко ототожнюється не лише з інноваційною діяльністю, а й безпосередньо з поняттям «інновація». У зв'язку з цим виникає необхідність узагальнення існуючих підходів до його трактування. На нашу думку, найбільш лаконічне та змістовне визначення запропонував С. М. Ілляшенко, який розглядає інноваційний процес як сукупність дій зі створення, впровадження та поширення інновацій.

Значний внесок у розвиток теорії інноваційного процесу зробила С. Д. Ільєнкова, яка виокремила три основні форми його реалізації: просту внутрішньоорганізаційну, просту міжорганізаційну та розширену. Проста внутрішньоорганізаційна форма передбачає створення та використання інновації в межах однієї організації без набуття нею товарної форми. У межах простої міжорганізаційної форми інновація виступає об'єктом ринкового обміну, що зумовлює розмежування функцій її розробника та користувача. Розширена форма інноваційного процесу характеризується появою нових виробників інноваційної продукції, що сприяє розвитку конкуренції та стимулює подальше вдосконалення споживчих властивостей товарів і послуг.

В умовах міжорганізаційного інноваційного процесу взаємодіють щонайменше два суб'єкти господарювання — розробник інновації та її споживач. Водночас у разі впровадження технологічних інновацій функції виробника і користувача можуть поєднуватися в межах одного підприємства.

Інноваційний процес на підприємстві доцільно реалізовувати як послідовність взаємопов'язаних етапів. Першим етапом є виявлення потреб споживачів і персоналу підприємства та формування інноваційних ідей для їх задоволення. Далі здійснюється розроблення можливих варіантів інноваційних рішень і оцінювання їх привабливості. Наступним кроком виступає аналіз інноваційного потенціалу підприємства та визначення його готовності до впровадження інновацій.

Подальші етапи передбачають безпосередню розробку інновації, прогнозування очікуваних результатів і потреб, планування заходів щодо її впровадження та реалізацію відповідних управлінських рішень. Після цього проводиться тестове впровадження інновації, виявляються можливі недоліки та здійснюється її доопрацювання. Завершальним етапом є повномасштабне впровадження інновації в діяльність підприємства.

Для характеристики тривалості проходження зазначених етапів використовується поняття «інноваційний цикл». У науковій літературі воно

Раціоналістична модель ґрунтується на чіткій регламентації управлінських процедур, суворому дотриманні встановлених правил, нормативів і стандартів. Вона передбачає формалізацію основних етапів управління інноваційною діяльністю та жорсткий контроль за їх виконанням. Разом із тим така модель недостатньо враховує людський фактор, особливості організаційної культури та соціально-психологічні аспекти діяльності персоналу.

Поведінкова модель, навпаки, акцентує увагу на ролі працівників, їх мотивації, взаємодії та сприйнятті інноваційних змін. Для неї характерний більш гнучкий підхід до організації управлінських процесів і менший рівень формалізації процедур. Основна увага приділяється створенню сприятливого середовища для генерування та реалізації інноваційних ідей.

Найбільш комплексною вважається системна модель управління інноваційною діяльністю, яка поєднує переваги двох попередніх підходів. Вона розглядає підприємство як цілісну техносціальну систему, в якій технічні, економічні, організаційні та соціальні елементи перебувають у постійній взаємодії. Такий підхід дозволяє одночасно забезпечувати необхідний рівень регламентації управлінських процесів і враховувати поведінкові особливості персоналу.

На нашу думку, саме системна модель є найбільш ефективною для управління інноваційною діяльністю сучасних підприємств, оскільки забезпечує комплексне врахування внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку, сприяє підвищенню результативності впровадження інновацій та створює передумови для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами дослідження, проведеного у першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра, розкрито теоретичні засади інноваційної діяльності підприємств, досліджено сутність інновацій та інноваційних процесів, проаналізовано інноваційну діяльність як об'єкт інноваційного менеджменту, а також узагальнено наукові підходи до формування системи управління інноваційною діяльністю підприємства. У межах розділу було вирішено низку взаємопов'язаних науково-практичних завдань.

На основі аналізу наукових джерел встановлено, що інновації є результатом використання наукових досліджень, розробок і нових знань, спрямованих на вдосконалення виробничих процесів, економічних механізмів, екологічних рішень, правових відносин та соціальної сфери. Узагальнення існуючих наукових підходів дозволило систематизувати основні класифікаційні ознаки інновацій та сформувані їх узагальнену класифікацію. Визначено, що чітке розуміння сутності інновацій і їх типології є важливою передумовою ефективного управління інноваційними процесами, оскільки дозволяє визначати пріоритетні напрями інноваційного розвитку, оцінювати результативність інноваційної діяльності та формувати відповідні організаційно-економічні механізми її реалізації.

У ході дослідження розглянуто ключові положення теорії інноваційного менеджменту та уточнено зміст поняття «інноваційна діяльність» як основного об'єкта управління в системі інноваційного менеджменту. Встановлено, що на сучасному етапі розвитку підприємств існує низка проблем, які ускладнюють впровадження інноваційного менеджменту. До них належать відсутність єдиного концептуального підходу до управління інноваційною діяльністю, недостатня методична база щодо його практичної реалізації, низький рівень обізнаності персоналу у сфері інноваційного менеджменту, а також недостатнє усвідомлення працівниками значення інновацій для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Обґрунтовано, що інноваційна діяльність являє собою специфічний вид діяльності, пов'язаний із розробленням та реалізацією інноваційної політики, інноваційних програм і проєктів підприємства. Її основною метою є формування конкурентних переваг та підвищення ефективності функціонування підприємства шляхом створення, впровадження й комерціалізації інноваційних продуктів, технологій та управлінських рішень. Інноваційна діяльність охоплює повний цикл робіт — від оцінювання інноваційного потенціалу та інноваційного середовища підприємства до реалізації інноваційних проєктів і контролю їх результатів.

У результаті дослідження визначено, що ефективне управління інноваційною діяльністю має базуватися на реалізації основних функцій менеджменту, зокрема планування, організації, мотивації, аналізу, контролю та регулювання. Важливим інструментом підвищення результативності інноваційних процесів є використання механізмів інноваційного контролінгу. Встановлено, що процес управління інноваційною діяльністю підприємства повинен включати послідовне виконання таких етапів, як визначення цілей інноваційного розвитку, оцінювання інноваційного клімату та інноваційного потенціалу, формування інноваційної політики, розроблення інноваційних програм і проєктів, організація їх реалізації, мотивація учасників інноваційного процесу, оцінювання отриманих результатів та подальше коригування управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА"

2.1. Характеристика підприємства та аналіз показників господарської діяльності ПрАТ "Карлсберг Україна"

«Carlsberg Group» є однією з провідних світових пивоварних компаній, історія якої розпочалася у 1847 році в Данії. Засновником підприємства став підприємець Якоб Крістіан Якобсен, який назвав компанію на честь свого сина Карла. Сьогодні Carlsberg Group входить до числа найбільших виробників пива у світі, здійснює діяльність більш ніж у двадцяти країнах та посідає провідні позиції серед міжнародних пивоварних корпорацій за обсягами доходів.

Компанія була створена поблизу Копенгагена, а перша партія пива була вироблена вже у листопаді 1847 року. Важливим етапом розвитку стало відкриття у 1875 році власної науково-дослідної лабораторії Carlsberg, діяльність якої була спрямована на вдосконалення технологій пивоваріння та забезпечення стабільно високої якості продукції. Завдяки цьому підприємство поступово зміцнило свої позиції на національному ринку та стало одним із лідерів пивоварної галузі Данії.

Вихід компанії на міжнародні ринки розпочався з експорту продукції у 1868 році. Водночас активна міжнародна експансія виробничих потужностей стартувала значно пізніше — у 1968 році, коли було відкрито першу закордонну броварню в місті Блантайр (Малаві). Подальше розширення діяльності супроводжувалося придбанням низки відомих пивоварних підприємств. Зокрема, у 1970 році компанія поглинула одного зі своїх основних конкурентів на данському ринку — Tuborg, а у 1990 році до складу групи увійшла британська пивоварна компанія Tetley.

Новий етап міжнародного розвитку розпочався у 2001 році після укладення стратегічної угоди з норвезькою компанією Orkla ASA. У результаті Carlsberg отримала контроль над низкою пивоварних активів у країнах Північної та Східної Європи. Подальше зміцнення позицій на світовому ринку відбулося завдяки

спільному з компанією Heineken придбанню британської корпорації Scottish & Newcastle. Унаслідок цієї угоди Carlsberg розширила свою присутність у Китаї, В'єтнамі, Франції та країнах Центральної і Східної Європи, отримавши контроль над відповідними виробничими потужностями та брендами.

На сьогодні Carlsberg Group є глобальною пивоварною корпорацією з широкою мережею виробничих підприємств і значним портфелем міжнародних брендів. До складу групи також входять пивоварні компанії в різних країнах світу, зокрема грецька browарня Mythos, що свідчить про високий рівень диверсифікації бізнесу та ефективну стратегію міжнародного розвитку компанії.

Таблиця 2.1

Загальна інформація

1. Повне найменування емітента.	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА"
2. Організаційно-правова форма .	Акціонерне товариство
3. Ідентифікаційний код юридичної особи.	00377511
4. Місцезнаходження .	69123 Хортицький район, місто Запоріжжя, вулиця Василя Стуса, будинок 6
5. Міжміський код, телефон та факс.	+380612281199 +380612205665
6. Адреса електронної пошти.	info@carlsberg.ua
7. Статутний капітал (грн.)	1022432914.00
8. Середня кількість працівників (осіб)	1341

Вихід Carlsberg Group на український ринок відбувся у 2001 році шляхом набуття 50 % частки у холдингу Baltic Beverages Holding, до складу якого входили три пивоварні підприємства в Україні. Такий крок став початком формування потужної виробничої бази компанії в країні та сприяв зміцненню її позицій на національному ринку пивоварної продукції.

Подальше розширення присутності Carlsberg Group в Україні відбулося у 2008 році після придбання частки компанії Scottish & Newcastle, яка була другим співвласником Baltic Beverages Holding. У результаті цієї угоди данська корпорація отримала повний контроль над холдингом та його активами, що дозволило централізувати управління українськими підприємствами групи.

Наразі діяльність Carlsberg Group в Україні здійснюється через компанію «Славутич, Carlsberg Group», яка забезпечує операційне управління виробничими потужностями підприємства. До складу українських активів входять Пивобезалкогольний комбінат «Славутич» у Запоріжжі, Київський пивоварний завод «Славутич» та Львівська пивоварня, які є важливими елементами виробничої системи компанії в Україні.

Загальна виробнича потужність українських підприємств Carlsberg Group становить близько 70 млн декалітрів продукції на рік. Завдяки значним виробничим можливостям та широкому портфелю брендів компанія посідає провідні позиції на національному ринку пива. За підсумками 2014 року її частка становила близько 28 % загального обсягу українського ринку, що забезпечило компанії друге місце серед виробників пивоварної продукції в Україні. Лідером галузі на той час залишалася компанія ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», яка входить до структури міжнародної корпорації Anheuser-Busch InBev.

Таблиця 2.2

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД

11.05	ВИРОБНИЦТВО ПИВА
11.03	ВИРОБНИЦТВО СИДРУ ТА ІНШИХ ПЛОДОВО-ЯГІДНИХ ВИН
11.07	ВИРОБНИЦТВО БЕЗАЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ; ВИРОБНИЦТВО МІНЕРАЛЬНИХ ВОД ТА ІНШИХ ВОД, РОЗЛИТИХ У ПЛЯШКИ

ПрАТ «Карлсберг Україна» є складовою міжнародної Групи Carlsberg, яка належить до числа найбільших пивоварних компаній світу та володіє широким портфелем відомих брендів пива й безалкогольних напоїв. Торгова марка

Carlsberg входить до переліку найвідоміших світових пивних брендів, а бренди Tuborg і «Балтика» займають провідні позиції за популярністю на європейському ринку. Від часу заснування у 1847 році Група Carlsberg демонструє стабільний розвиток та здійснює вагомий внесок у соціально-економічний розвиток країн своєї присутності.

Основною сферою діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» є виробництво та реалізація пивної продукції, сидру та безалкогольних напоїв. Компанія забезпечує повний цикл виробництва й збуту продукції, орієнтуючись на підтримання високих стандартів якості та задоволення потреб споживачів.

До виробничої структури підприємства входять три заводи, розташовані у Запоріжжі, Києві та Львові. Головне підприємство ПрАТ «Карлсберг Україна» функціонує у місті Запоріжжя. До складу компанії також входять філія «Львівська пивоварня» у місті Львові та філія у місті Києві, які забезпечують виробництво та реалізацію продукції на відповідних регіональних ринках.

Асортиментний портфель ПрАТ «Карлсберг Україна» охоплює широкий спектр алкогольних і безалкогольних напоїв. Серед найвідоміших торгових марок компанії представлені «Львівське», Robert Doms, Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, «Арсенал», «Жигулівське Запорізького розливу», «Хмільне», «Квас Тарас», Somersby, Guinness, Garage, Warsteiner, Grimbergen та інші бренди, які користуються значним попитом серед споживачів.

Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна» побудована за лінійним принципом управління та об'єднує виробничі підрозділи, розташовані в Запоріжжі, Києві та Львові. Така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між рівнями управління, а також сприяє ефективній координації діяльності всіх структурних підрозділів компанії.

Загальна чисельність персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» становить 1522 працівники, з яких 205 осіб належать до адміністративно-управлінського персоналу. Решта співробітників забезпечують виконання виробничих, логістичних, маркетингових та інших функцій, необхідних для ефективного

функціонування підприємства. Організаційну структуру компанії наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Лінійна організаційна структура ПрАТ «Карлсберг»

Виробничий комплекс ПрАТ «Карлсберг Україна» сформований на базі трьох сучасних підприємств, розташованих у Запоріжжі, Львові та Києві. Запорізький завод увійшов до складу Групи Carlsberg у 1996 році. Після приєднання підприємства було реалізовано масштабну програму модернізації, у межах якої встановлено сучасне технологічне обладнання провідних світових виробників. У результаті проведених інвестицій завод перетворився на високотехнологічне підприємство європейського рівня з автоматизованими виробничими процесами та високою ефективністю функціонування.

Львівська пивоварня, історія якої бере початок ще з 1715 року, стала частиною Групи Carlsberg у 1999 році. Після входження до складу міжнародної корпорації у розвиток підприємства було інвестовано понад 54 млн доларів США. Це дозволило модернізувати виробничі потужності, удосконалити технології пивоваріння та забезпечити відповідність продукції найвищим міжнародним стандартам якості.

Київський пивоварний завод, введений в експлуатацію у 2004 році, належить до найсучасніших підприємств галузі в Україні. При його створенні були використані передові технологічні рішення у сфері пивоваріння та промислового будівництва. Виробничі лінії оснащені новітнім обладнанням провідних компаній Бельгії, Німеччини та Швейцарії. Особлива увага приділена впровадженню енергоощадних технологій, екологічній безпеці виробництва та створенню безпечних умов праці. Важливою перевагою підприємства є раціональна організація виробничих і складських приміщень, що сприяє підвищенню ефективності діяльності.

Для забезпечення ефективної присутності на регіональних ринках у структурі ПрАТ «Карлсберг Україна» функціонують представництва у Харкові, Одесі та Донецьку. Водночас діяльність представництва у Донецьку була фактично призупинена з середини 2014 року внаслідок воєнно-політичних подій на сході України. Представництва не мають статусу окремих юридичних осіб і здійснюють свою діяльність відповідно до внутрішніх положень компанії, представляючи та захищаючи її інтереси на визначених територіях. На сьогодні керівництво підприємства не розглядає питання ліквідації існуючих структурних підрозділів чи подальшого розширення мережі представництв.

Крім того, ПрАТ «Карлсберг Україна» володіє 100 % корпоративних прав дочірнього підприємства ICS «Carlsberg» S.R.L., зареєстрованого в Республіці Молдова. Основною функцією даної компанії є дистрибуція продукції українського виробництва на молдовському ринку.

У сфері управління персоналом підприємство дотримується принципів соціальної відповідальності та рівних можливостей. Відповідно до корпоративної політики у сфері прав людини та трудових відносин компанія забезпечує справедливі умови праці, дотримується високих стандартів безпеки та етики ведення бізнесу, сприяє розвитку лідерського потенціалу працівників, залученню кваліфікованих фахівців і постійному підвищенню рівня професійних компетенцій персоналу.

За підсумками звітнього періоду середньооблікова чисельність працівників підприємства становила 1337 осіб. Кількість позаштатних працівників і сумісників складала 6 осіб, а чисельність працівників, зайнятих на умовах неповного робочого часу, — 3 особи. Витрати на оплату праці протягом року зросли майже на 27,8 % та досягли 745,7 млн грн. Основним чинником такого зростання стала політика підприємства щодо адаптації рівня заробітної плати до поточних соціально-економічних умов та інфляційних процесів в Україні.

Асортиментний портфель ПрАТ «Карлсберг Україна» включає широкий спектр пивної та безалкогольної продукції, представленої брендами «Львівське», Robert Doms, Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, «Арсенал», «Жигулівське Запорізького розливу», «Квас Тарас», Somersby, Guinness, Garage, Warsteiner, Grimbergen та іншими торговими марками. Продукція випускається у різних форматах пакування, зокрема у скляних пляшках, кегах, ПЕТ-тарі та алюмінієвих банках.

За результатами 2024 року частка ПрАТ «Карлсберг Україна» на ринку алкогольного пива України становила близько 38 %. Найбільші обсяги реалізації у структурі продажів забезпечували бренди «Львівське», S&R's Garage та «Арсенал». Водночас сидр Somersby та «Квас Тарас» утримували лідируючі позиції у своїх товарних категоріях.

Компанія входить до переліку найбільших платників податків України. За підсумками 2024 року до бюджетів усіх рівнів було сплачено понад 3 млрд грн податків і зборів, що підтверджує вагомий внесок підприємства у формування державних фінансових ресурсів.

У 2024 році підприємством було вироблено 5,46 млн гектолітрів продукції на суму понад 11,46 млрд грн. Основну частку виробництва становило пиво — понад 92 % загального обсягу продукції. Частка сидру склала близько 3 %, а безалкогольних напоїв — близько 5 %. Загальний обсяг реалізованої продукції за звітний період перевищив 10,75 млрд грн без урахування податку на додану вартість.

Продукція ПрАТ «Карлсберг Україна» реалізується не лише на внутрішньому ринку, а й експортується до понад двадцяти країн світу. Частка експорту становить близько 3 % загального обсягу продажів. Основними зовнішніми ринками збуту є Молдова, Китай, Придністровський регіон, Німеччина та Польща. Крім того, продукція компанії постачається до Канади, США, Австралії, Великої Британії, країн Балтії та інших держав.

Аналіз фінансових результатів свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції досяг 9,03 млрд грн, що на 8,3 % перевищує показник попереднього року. Основним фактором зростання стало збільшення обсягів реалізації пивної продукції, дохід від продажу якої зріс на 11,3 %. За підсумками року чистий фінансовий результат компанії становив близько 1,5 млрд грн, що підтверджує високий рівень ефективності господарської діяльності та перспективність подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 2.3

Показники чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ "Карлсберг
Україна"

№	Показники	2024 рік	у порівнянні з 2023 роком
1	Чистий дохід від реалізації пива	8 312 851	+11,3%
2	Чистий дохід від реалізації безалкогольних напоїв	415 822	-15,0%
3	Чистий дохід від реалізації сидру	304 393	-20,3%
	Усього чистого доходу від реалізації продукції	9 033 066	+8,3%

У 2024 році виробничі показники ПрАТ «Карлсберг Україна» скоротилися порівняно з попереднім роком, що було зумовлено наслідками повномасштабної війни в Україні, перебоями в логістичних ланцюгах та вимушеним тимчасовим призупиненням роботи окремих виробничих майданчиків. Незважаючи на складні умови функціонування, компанія зберегла стабільність виробничих процесів та продовжила забезпечувати ринок своєю продукцією.

У структурі виробництва найбільшу частку традиційно займало пиво, на яке припадало близько 90 % загального обсягу випуску продукції. Частка безалкогольних напоїв становила 9 %, тоді як виробництво сидру забезпечувало близько 1 % загального обсягу виробництва.

Основним ринком збуту для підприємства залишається внутрішній ринок України. За підсумками 2024 року на території країни було реалізовано 97,2 % усієї продукції компанії, тоді як частка експорту склала лише 2,8 %.

У порівнянні з 2023 роком загальний обсяг реалізації продукції скоротився приблизно на 20 %. Разом із тим фінансові результати компанії виявилися кращими від прогнозованих. Така ситуація пояснюється особливостями ринкової кон'юнктури 2024 року, коли через воєнні обставини один із ключових конкурентів був тимчасово відсутній на ринку в період найбільшого сезонного попиту. Це спричинило дефіцит продукції в окремих сегментах ринку та зменшення цінової конкуренції, що позитивно вплинуло на рівень доходів і прибутковості підприємства.

Чистий прибуток, що належить власникам простих акцій компанії, за результатами 2024 року становив 1 558,5 млн грн, тоді як у 2024 році цей показник дорівнював 1 337,6 млн грн. Таким чином, підприємству вдалося забезпечити приріст чистого прибутку навіть за умов скорочення виробничих і збутових показників.

Середньозважена кількість простих акцій, які перебували в обігу протягом звітного періоду, залишилася незмінною та становила 1 022 432 914 акцій. У результаті показник прибутку на одну акцію зріс із 1,3082 грн у 2021 році до 1,5243 грн у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності діяльності товариства та зростання вартості для акціонерів.

Варто зазначити, що компанія не має потенційних простих акцій, які могли б спричинити розмивання прибутку на акцію, тому показники базового та скоригованого прибутку на акцію є однаковими.

Для більш детальної оцінки результатів діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні показники фінансового стану ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023–2024 роки, які наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Показники фінансового стану діяльності ПрАТ «Карлсберг»
за 2023-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)	8017392	8340977	9033066
Собівартість реалізованої продукції,	4228597	4617137	5125335
Валовий: - прибуток - збиток	3788885	3907731	3723840
Інші операційні доходи	210696	87903	352983
Адміністративні витрати	303957	300897	365997
Витрати на збут	1671109	1764575	1972788
Інші операційні витрати	754	63961	76055
Фінансовий результат від операційної діяльності: - прибуток - збиток	2023761	1682310	1845874
Фінансовий результат до оподаткування: - прибуток - збиток	2008606	1649888	1866993
Чистий фінансовий результат: - прибуток - збиток	1635402	1341878	1528878

У 2024 році обсяги реалізації продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» скоротилися приблизно на 20 % порівняно з 2023 роком, що було зумовлено негативним впливом воєнних дій на господарську діяльність підприємства та загальним зниженням ділової активності на ринку. Водночас, незважаючи на скорочення продажів у натуральному вимірі, фінансові результати компанії перевищили очікувані показники. Це пояснюється особливостями ринкової ситуації у 2022 році, коли через воєнні обставини один із ключових конкурентів був тимчасово відсутній на ринку в літній період. Додатковими чинниками стали

дефіцит окремих видів продукції та припинення більшості цінових промоакцій, що позитивно вплинуло на рівень виручки від реалізації та прибутковість діяльності підприємства.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства ПрАТ «Карлсберг»

Ефективне функціонування підприємства та збереження його конкурентних позицій на ринку потребують систематичного оцінювання результатів діяльності й аналізу внутрішнього середовища. Такий аналіз дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити рівень ефективності використання ресурсів, виявити проблемні аспекти діяльності та сформулювати підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У процесі дослідження внутрішнього середовища оцінюються фінансовий стан підприємства, виробничі та маркетингові процеси, ефективність роботи підрозділів постачання і збуту, а також рівень взаємодії між структурними підрозділами щодо досягнення стратегічних цілей та реалізації місії підприємства. Одним із найбільш поширених інструментів комплексної оцінки внутрішнього середовища є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити його конкурентні можливості.

Діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» значною мірою залежить від сезонних коливань попиту на пивоварну продукцію. Ринок пива характеризується вираженою сезонністю, оскільки найнижчий рівень споживання спостерігається в зимовий період, тоді як у весняно-літні місяці попит істотно зростає. З метою мінімізації впливу сезонних коливань компанія реалізує збалансовану маркетингову політику, спрямовану на підтримання стабільного рівня продажів протягом року.

Основним ринком збуту продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» залишається внутрішній ринок, на який припадає понад 97 % загального обсягу реалізації. Для забезпечення широкого охоплення споживачів підприємство співпрацює з

найбільшими національними торговельними мережами, серед яких «АТБ», «Сільпо», «Фора», «Ашан», «Metro», «Novus» та інші оператори роздрібної торгівлі. Частка експортних поставок становить близько 3 %, а продукція компанії реалізується більш ніж у двадцяти країнах світу.

На результати діяльності підприємства суттєво впливають макроекономічні умови функціонування економіки України. Особливістю національної економіки є її належність до групи ринків, що розвиваються, розвиток яких значною мірою залежить від державної фінансової та монетарної політики, а також від змін у правовому та регуляторному середовищі.

Повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації в Україну у лютому 2022 року стало одним із найсуттєвіших зовнішніх факторів впливу на діяльність українських підприємств. Воєнні дії призвели до значних економічних втрат, порушення логістичних ланцюгів, скорочення ділової активності та погіршення інвестиційного клімату. Додатковим викликом для бізнесу стали масовані атаки на енергетичну інфраструктуру України, що розпочалися восени 2022 року та спричинили тривалі перебої з електропостачанням як для населення, так і для підприємств. Унаслідок цього, за оцінками Міністерства економіки України, валовий внутрішній продукт країни у 2022 році скоротився приблизно на 29,2 %, тоді як у 2021 році було зафіксовано економічне зростання.

З метою забезпечення стабільності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» впроваджує комплексну систему управління ризиками, яка базується на корпоративних стандартах Групи Carlsberg. Управління ризиками розглядається як важливий інструмент мінімізації негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на результати діяльності підприємства та підвищення його ринкової вартості.

У компанії функціонують регламентовані процедури і механізми управління ризиками, які визначають порядок їх ідентифікації, оцінювання, моніторингу та контролю. Відповідні процеси інтегровані в систему стратегічного планування, управління якістю продукції, охорони праці, безпеки харчових продуктів та прийняття управлінських рішень. Ролі, відповідальність і система звітності у

сфері ризик-менеджменту чітко визначені та узгоджені з корпоративними вимогами міжнародної групи.

Загальну відповідальність за функціонування системи управління ризиками несе керівництво підприємства. Водночас важлива роль відводиться формуванню корпоративної культури, що сприяє усвідомленню працівниками власної відповідальності за дотримання вимог внутрішнього контролю та управління ризиками.

Реалізація продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» здійснюється через розгалужену дистриб'юторську мережу, яка охоплює всю територію країни. До системи збуту входить близько 30 дистриб'юторів, що забезпечують ефективне просування продукції на регіональних ринках. Крім того, підприємство активно співпрацює з великими торговельними мережами на умовах прямих поставок. Водночас компанія не здійснює власної роздрібної торгівлі.

Виробничий процес підприємства забезпечується широким колом постачальників сировини та матеріалів, зокрема солоду, ячменю, хмелю, пакувальних матеріалів, скляної тари, металевих банок і ПЕТ-преформ. Закупівля необхідних ресурсів здійснюється як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

Зростання цін на сировину та матеріали протягом звітнього періоду, обумовлене складною економічною ситуацією та інфляційними процесами, негативно впливало на рівень виробничих витрат підприємства та сприяло збільшенню собівартості готової продукції. Незважаючи на це, компанії вдалося зберегти стабільність операційної діяльності та підтримати належний рівень фінансових результатів.

Незважаючи на складну економічну та політичну ситуацію в країні, а також негативний вплив воєнних дій на функціонування національної економіки, ПрАТ «Карлсберг Україна» змогло зберегти провідні позиції на ринку пивоварної продукції. Досягнення таких результатів стало можливим завдяки реалізації ефективної маркетингової стратегії, активному оновленню асортименту та

виведенню на ринок нових продуктів, орієнтованих на сучасні потреби споживачів.

Попри втрату частини ринків збуту на тимчасово окупованих територіях та в регіонах активних бойових дій, компанії вдалося зберегти співпрацю з переважною більшістю клієнтів. Водночас відбулося збільшення частки продажів через традиційні канали збуту, що позитивно вплинуло на загальні показники діяльності. Додатковим фактором зростання доходів стала обмежена присутність на ринку одного з головних конкурентів — ПрАТ «АБІнБев Ефес Україна», виробничі потужності якого були тимчасово зупинені внаслідок воєнних подій.

Разом із тим подальші перспективи розвитку підприємства значною мірою залежать від безпекової ситуації в країні. Масштаби, інтенсивність та тривалість воєнних дій залишаються важкопрогнозованими факторами, які перебувають поза межами контролю компанії та можуть впливати на результати її діяльності. З метою забезпечення безперервності бізнес-процесів керівництво ПрАТ «Карлсберг Україна» реалізувало комплекс заходів щодо підтримки операційної стійкості підприємства. При формуванні прогнозів розвитку на найближчий період передбачається поступове зниження інтенсивності бойових дій, забезпечення стабільної роботи критично важливої ІТ-інфраструктури та збереження необхідного кадрового потенціалу. Крім того, очікується, що наявні фінансові ресурси, надходження від дебіторської заборгованості та доходи від реалізації продукції забезпечать можливість фінансування поточної діяльності та виконання зобов'язань підприємства.

Важливою складовою розвитку компанії є її інноваційна діяльність. Орієнтація на споживача, постійне оновлення асортименту та впровадження сучасних технологій сприяють підтриманню високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Поряд із модернізацією виробничих потужностей компанія активно впроваджує нові маркетингові рішення, удосконалює управлінські процеси та розширює продуктовий портфель.

У 2024 році витрати ПрАТ «Карлсберг Україна» на інноваційну діяльність становили близько 2,5 млн грн. Основна частина цих коштів була спрямована на

розроблення та просування нових продуктів, створення нових торгових марок, удосконалення смакових характеристик продукції, а також оновлення дизайну упаковки. Реалізація таких заходів дозволила компанії залучити нові групи споживачів і зміцнити власні ринкові позиції.

Конкурентне середовище на ринку пивоварної продукції залишається досить напруженим. Основними конкурентами ПрАТ «Карлсберг Україна» є компанії «AB InBev Efes Україна», «Оболонь» та ТВК «Перша Приватна Броварня». Окремий сегмент конкуренції формують численні крафтові та регіональні пивоварні, кількість яких останніми роками поступово зростає. За таких умов компанія змушена постійно вдосконалювати якість продукції, адаптувати асортимент до змін споживчих уподобань та оперативно реагувати на нові ринкові тенденції.

Серед сучасних трендів ринку варто відзначити зростання попиту на безалкогольні та слабоалкогольні напої. Молоді споживачі дедалі частіше надають перевагу готовим коктейлям або безалкогольному пиву, що зумовлює необхідність трансформації продуктового портфеля виробників. Крім того, пандемія COVID-19 та подальші зміни у споживчій поведінці стимулювали розвиток нових форматів упаковки та каналів реалізації продукції. Врахування цих тенденцій дозволяє ПрАТ «Карлсберг Україна» утримувати високий рівень конкурентоспроможності та залишатися серед лідерів галузі.

За результатами 2024 року компанія змогла збільшити чистий дохід від реалізації напоїв та покращити структуру свого продуктового портфеля. Зростанню ринкової частки сприяли успішні продажі брендів «Львівське», Carlsberg, Kronenbourg 1664 та Seth & Riley's Garage. Особливо вагомий внесок у фінансові результати забезпечило збільшення частки преміальних брендів у загальному обсязі реалізації. У підсумку ПрАТ «Карлсберг Україна» зберегло одну з провідних позицій на ринку пива як за обсягами продажів, так і за вартісними показниками.

Компанія активно бере участь у розвитку бізнес-середовища України та є членом низки провідних професійних об'єднань, серед яких Американська

торговельна палата в Україні, Європейська бізнес-асоціація, Союз українських підприємців та Всеукраїнська мережа доброчесності та комплаєнсу (UNIC). Участь у діяльності цих організацій сприяє розвитку партнерських зв'язків та впровадженню сучасних стандартів ведення бізнесу.

Важливим напрямом діяльності підприємства є реалізація принципів сталого розвитку. ПрАТ «Карлсберг Україна» впроваджує корпоративну програму «Разом до НУЛЯ і не тільки», яка є продовженням глобальної стратегії сталого розвитку Carlsberg Group. Програма орієнтована на досягнення довгострокових екологічних, соціальних та управлінських цілей і передбачає скорочення вуглецевого сліду, раціональне використання водних ресурсів, популяризацію відповідального споживання продукції та підвищення рівня безпеки праці.

У межах напрямку «Нуль вуглецевого сліду» підприємство активно впроваджує екологічно безпечні види упаковки та використовує оборотну скляну тару. У 2024 році повторно було використано понад 44 млн пляшок, що дозволило суттєво знизити екологічне навантаження. Крім того, компанія виробляє біогаз і частково заміщує ним природний газ у виробничих процесах. У напрямі раціонального використання водних ресурсів ПрАТ «Карлсберг Україна» демонструє одні з найкращих показників у межах всієї Групи Carlsberg. Рівень споживання води на виробництво одного гектолітра пива є нижчим за встановлені корпоративні нормативи, що стало результатом впровадження численних проєктів із повторного використання води та оптимізації виробничих процесів.

Також компанія приділяє значну увагу розвитку сегменту безалкогольної продукції та популяризації культури відповідального споживання. Зокрема, підприємство систематично розширює асортимент безалкогольних напоїв і бере участь у міжнародних інформаційних кампаніях, спрямованих на запобігання продажу алкогольної продукції неповнолітнім.

Для більш детальної оцінки внутрішнього середовища підприємства, визначення його сильних і слабких сторін, а також виявлення потенційних

можливостей і загроз доцільно провести SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», результати якого наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Загальна характеристика переваг і недоліків ПрАТ "Карлсберг Україна"

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
а) сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, відомий лідер; б) сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їх лояльності; в) можливості захисту від конкурентів; г) достатні фінансові ресурси; д) вищі за середні технологічні та інноваційні навички;	а) динамічна та агресивна конкуренція з боку ключових конкурентів; б) постійна конкуренція з конкурентами-нелегалами;

На наступному етапі дослідження доцільно здійснити аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства та особливостей розвитку ринку в цілому. Такий підхід дозволяє оцінити чинники, що перебувають поза межами безпосереднього контролю підприємства, визначити перспективні можливості для подальшого розвитку, а також своєчасно виявити потенційні загрози, які можуть негативно вплинути на результати діяльності. Результати аналізу можливостей і загроз зовнішнього середовища наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.6

Загальні можливості та проблеми для ПрАТ "Карлсберг Україна"

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
а) розвиток економіки країни; б) євроінтеграція як основа збільшення масштабів бізнесу; в) соціально-політична стабільність; г) стабільне та обґрунтоване законодавство; д) обслуговування додаткових груп споживачів; е) входження у нові ринки (сегменти); є) розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; ж) можливість руху в бік привабливіших стратегічних груп; з) самозаспокоєність ключових конкурентів; и) швидке зростання ринку	а) інфляція; б) військові дії та соціально-політична нестабільність у сусідніх країнах та інших регіонах світу; в) значна ймовірність появи нових конкурентів (у т. ч. іноземних); г) уповільнений темп зростання ринку; д) проблеми під час укладання договорів із постачальниками й споживачами; е) негативні демографічні зміни

На завершальному етапі SWOT-аналізу здійснюється зіставлення внутрішніх характеристик підприємства із факторами зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки наявні сильні сторони підприємства сприяють реалізації ринкових можливостей і протидії зовнішнім загрозам, а також визначити вплив виявлених слабких сторін на його конкурентні позиції. Для систематизації результатів дослідження та формування стратегічних висновків використовується матриця SWOT, яка відображає взаємозв'язок між сильними і слабкими сторонами підприємства та можливостями і загрозами зовнішнього середовища. Узагальнені результати такого аналізу наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Загальна характеристика переваг і недоліків ПрАТ "Карлсберг Україна"

Категорія	Переваги	Недоліки
Можливості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий технічний рівень виробів і реалізація відомих брендів може сприяти розширенню ринків збуту. 2. Наявність численних модифікацій товарів обумовлює збільшення попиту. 3. Можливість швидшого виходу на міжнародні ринки у випадку євроінтеграції. 4. Розширення асортиментного ряду - залучення нових груп споживачів. 5. Удосконалення законодавчої системи сприяє зникненню конкурентів-нелегалів. 6. Із покращенням економічної ситуації в країні виникає можливість коригування для ефективної реалізації товару 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатній темп інновацій у системі менеджменту уповільнює реагування на потреби та запити споживачів. 2. Немоżliвість прискореного розширення асортименту товарів через безпосередню залежність від компаній-постачальників. 3. Недостатність заходів із популяризації компанії серед клієнтів
Загрози	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява сильних конкурентів у зв'язку з євроінтеграцією і виходом на міжнародний ринок, які загрожують втраті лідируючої позиції. 2. У випадку демографічних змін можлива зміна цільових груп споживачів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата споживачів через війну та економічну нестабільність економіки і різкі зміни грошових курсів. 2. Витіснення компанії сильнішими конкурентами через кризову ситуацію в країні під час виходу на міжнародну арену

Узагальнення результатів SWOT-аналізу свідчить, що діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» здійснюється в умовах високого рівня невизначеності, зумовленого насамперед воєнними діями, економічною нестабільністю та значними ризиками зовнішнього середовища. За таких умов можливості компанії щодо довгострокового прогнозування та реалізації стратегій виходу на нові зовнішні ринки є суттєво обмеженими. Водночас підприємство демонструє високий рівень адаптивності до змін ринкового середовища та здатність ефективно реагувати на сучасні виклики.

Важливим фактором подальшого розвитку компанії виступають євроінтеграційні процеси, які стимулюють впровадження передових практик управління, використання міжнародних стандартів ведення бізнесу та активне запозичення світового досвіду у сфері виробництва, маркетингу й управління. Це створює додаткові передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що ключовими перевагами ПрАТ «Карлсберг Україна» є сильний бренд, високий рівень технологічного розвитку, ефективна система управління, широка дистриб'юторська мережа та значний інноваційний потенціал. Саме завдяки системному впровадженню інноваційних рішень у виробничій, маркетинговій та управлінській діяльності компанія зберігає лідируючі позиції на вітчизняному ринку пивоварної продукції.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про наявність достатнього потенціалу для подальшого розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна». Незважаючи на складні умови функціонування, підприємство успішно використовує свої сильні сторони та ринкові можливості, що дозволяє йому підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та залишатися одним із лідерів галузі в Україні.

2.3. Дослідження інноваційної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

В умовах посилення конкуренції та високої динамічності ринкового середовища особливого значення для підприємств набуває формування ефективної системи управління, здатної забезпечити своєчасне реагування на зміни зовнішніх умов функціонування. Одним із ключових елементів такої системи є інноваційна політика, яка спрямована на створення та підтримання довгострокових конкурентних переваг, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Результативність інноваційної політики значною мірою залежить від підходів і механізмів її формування, тому дослідження особливостей розроблення та реалізації інноваційної політики має важливе практичне значення для сучасних підприємств.

Оцінювання інноваційної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» передбачає комплексний аналіз умов і факторів, які впливають на процеси створення та впровадження інновацій. Зокрема, важливими напрямками дослідження є оцінка інноваційного клімату підприємства, аналіз результатів інноваційної діяльності та вивчення механізмів контролінгу інноваційних процесів.

Проведений аналіз діяльності компанії, її стратегічних цілей та перспектив розвитку свідчить про необхідність подальшого впровадження інноваційних рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його довгострокової стійкості. Сучасні умови функціонування ринку вимагають від компанії постійного оновлення продукції, удосконалення виробничих процесів, розвитку маркетингових інструментів та підвищення ефективності управління.

ПрАТ «Карлсберг Україна» володіє значним потенціалом для реалізації інноваційних проєктів і має достатні можливості для розширення спектра інноваційної діяльності. Впровадження нових продуктів, технологій, цифрових рішень та сучасних управлінських підходів сприятиме не лише зміцненню взаємодії зі споживачами, а й підвищенню соціальної та економічної цінності

діяльності підприємства. Для більш повного розуміння рівня розвитку інноваційної діяльності компанії та визначення перспектив її подальшого вдосконалення доцільно провести її комплексну оцінку, результати якої наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз інноваційного клімату ПрАТ "Карлсберг Україна"

Показники		Вага	Кількість балів					Зважена оцінка
			1	2	3	4	5	
Оцінка ступеню сприятливості макроклімату	Політико-правове середовище	0,2	-1	2	2	-2	1	0,08
	Економічне середовище	0,05	-1	-1	0	-2	-1	-0,05
	Соціально-культурне та екологічне середовище	0,1	2	3	2	1	4	0,24
	Технологічне середовище	0,15	1	3	3	2	2	0,33
Оцінка ступеню сприятливості мікроклімату	Зона господарювання	0,15	2	2	2	3	2	0,33
	Зона інвестицій	0,15	1	2	1	2	1	0,21
	Зона нових технологій і науково-технічних інформаційних ресурсів	0,1	-2	-3	-3	-4	-2	-0,28
	Зона матеріально-технічних ресурсів	0,05	2	1	2	1	1	0,07
	Зона трудових ресурсів	0,05	-1	0	2	1	1	0,03
Загальна оцінка сприятливості інноваційного клімату								0,86

Узагальнюючи результати оцінки інноваційного клімату ПрАТ «Карлсберг Україна», можна зробити висновок, що зовнішнє середовище функціонування підприємства залишається нестабільним через воєнні дії, економічні ризики та високий рівень невизначеності. За таких умов компанія не має достатніх підстав для формування довгострокових прогнозів щодо активного розширення присутності на нових зовнішніх ринках. Водночас проведений аналіз свідчить про наявність сприятливих передумов для подальшого інноваційного розвитку підприємства та реалізації його стратегічного потенціалу.

Отримані результати підтверджують, що ПрАТ «Карлсберг Україна» володіє достатнім рівнем ресурсного, технологічного та організаційного забезпечення для впровадження інновацій. Додаткові можливості для розвитку створюють процеси європейської інтеграції України, які стимулюють підприємства до впровадження сучасних управлінських практик, використання міжнародних стандартів ведення бізнесу та адаптації найкращого світового досвіду в галузі виробництва, маркетингу та інноваційного менеджменту.

Важливим чинником успіху компанії є системна орієнтація на інноваційний розвиток, що проявляється у впровадженні нових продуктів, модернізації виробничих процесів, використанні сучасних маркетингових інструментів та постійному вдосконаленні системи управління. Саме завдяки реалізації інноваційних заходів і концентрації на потребах внутрішнього ринку ПрАТ «Карлсберг Україна» продовжує утримувати лідируючі позиції у своєму сегменті, незважаючи на складні економічні умови функціонування.

Для більш детального дослідження ефективності інноваційної діяльності підприємства доцільно проаналізувати систему її цілей та ступінь їх досягнення. Оцінювання цілей інноваційної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» здійснено відповідно до обраної методики дослідження, а результати аналізу наведено в таблицях 2.9 та 2.10.

Контроль стратегічної інноваційної поведінки підприємства спрямований на своєчасне виявлення необхідності перегляду пріоритетів та напрямів інноваційного розвитку відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування. Основним завданням такого контролю є оцінювання відповідності цілей, інструментів і результатів інноваційної діяльності поточному стану інноваційного клімату та інноваційного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.9

Аналізу інноваційної стратегії відповідно цілям ПрАТ "Карлсберг Україна"

Критерії оцінки	Показник	Оцінка ступеню відповідності
Комплексність стратегії	0,62	Середній ступінь відповідності
Цілеспрямованість стратегії	0,43	Низький ступінь відповідності
Збалансованість стратегії по ресурсам	0,45	Низький ступінь відповідності
Гнучкість стратегії	0,2	Низький ступінь відповідності
Багатофункціональність стратегії	0,62	Середній ступінь відповідності
Оптимальність стратегії	0,7	Середній ступінь відповідності
Адаптивність стратегії	0,75	Середній ступінь відповідності
Реальність стратегії	0,78	Середній ступінь відповідності
Не протирічність стратегії	0,64	Середній ступінь відповідності
Загальний показник відповідності	5,19	Середній ступінь відповідності
Показник, що характеризує динаміку відповідності стратегії	Середній ступінь відповідності	

Таблиця 2.10

Оціночна шкала ступеню відповідності

Характеристика ступеню відповідності стратегії	Коефіцієнти		
	$0 \leq x \leq 0,5$	$0,51 \leq x \leq 0,8$	$0,81 \leq x \leq 1$
Ступень відповідності стратегії за певним критерієм	Низький ступінь відповідності	Середній ступінь відповідності	Високий ступінь відповідності
Загальний показник відповідності	$0 \leq x \leq 4,5$	$4,59 \leq x \leq 7,2$	$7,29 \leq x \leq 9$
	Низький ступінь відповідності	Середній ступінь відповідності	Високий ступінь відповідності

Проведений аналіз показав, що ПрАТ «Карлсберг Україна» функціонує в умовах динамічного середовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності та швидкими змінами ринкових умов. У зв'язку з цим підприємству необхідно здійснювати постійний моніторинг факторів інноваційного клімату та своєчасно коригувати цілі інноваційної діяльності

відповідно до нових викликів і можливостей. Це дозволить забезпечити гнучкість управлінських рішень та підвищити ефективність реалізації інноваційної політики.

Результати оцінювання інноваційної стратегії ПрАТ «Карлсберг Україна» свідчать про середній рівень її відповідності поточним умовам функціонування підприємства та стратегічним цілям розвитку. Отримані результати дають підстави стверджувати, що чинна інноваційна стратегія загалом забезпечує

Критерії	Порядковий номер критерію	Бальна оцінка експертів				Середньозваж. оцінка критерія
		1	2	3	4	
Вдосконалення маркетингової політики	K1.1	3	5	4	4	4
Розробка або вдосконалення політики в галузі використання нових інформаційних технологій.	K1.2	4	4	3	3	3,5
Вдосконалення політики оновлення асортименту	K2.1	4	3	4	3	3,3
Розробка або вдосконалення політики структурних змін	K2.2	3	3	3	3	3

підтримання конкурентних позицій компанії, проте потребує певного вдосконалення та адаптації до сучасних тенденцій розвитку ринку і змін зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим доцільним є перегляд окремих стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку підприємства, посилення уваги до впровадження нових продуктів, цифрових технологій, сучасних маркетингових інструментів та проєктів сталого розвитку. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності компанії та зміцненню її ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

З метою визначення найбільш перспективних напрямів удосконалення інноваційної діяльності та концентрації ресурсів на ключових напрямках розвитку було здійснено формування пріоритетів інноваційного розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна», результати якого наведено в таблиці 2.11.

Результати конкурентного аналізу інноваційної діяльності підприємства ПрАТ "Карлсберг Україна" представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Конкурентний аналіз інноваційної діяльності підприємства
ПрАТ "Карлсберг Україна"

Критерії оцінки	Підприємства				Середня оцінка
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	
Концепція інноваційної діяльності підприємства.	4	5	3	4	4
Інноваційна позиція підприємства.	4	5	4	4	4,25
Прибутковість інноваційної діяльності.	4	5	3	4	4
Кваліфікація робітників, що займаються інноваційною діяльністю.	4	5	4	4	4,25
Оптимальність інноваційної програми підприємства.	4	5	4	5	4,5
Автоматизація робіт щодо управління інноваційною діяльністю.	3	4	4	3	3,5
Організаційна структура управління інноваційною діяльністю.	4	4	4	5	4,25
Організація інформаційної підтримки управління інноваційною діяльністю.	4	3	4	5	4
Ефективність інноваційної діяльності.	4	5	3	4	4
Ефективність управління інноваційними ризиками.	4	4	4	5	4,25
Оптимальність інноваційної політики підприємства.	5	4	4	5	4,5
Якість планування інноваційної діяльності підприємств.	5	5	4	4	4,5
Ступінь досягнення цілей інноваційної діяльності підприємств	4	3	4	4	3,75
Організація інноваційної діяльності.	4	4	4	4	4
Мотивація інноваційної діяльності	4	4	4	5	4,25
Загальна оцінка конкурентоспроможності інноваційної діяльності	61	65	57	65	62

З метою оцінювання ефективності процесу формування цілей інноваційної діяльності доцільно здійснювати аналіз їх відповідності основним вимогам, які висуваються до стратегічних і тактичних цілей підприємства. Такий підхід дозволяє визначити рівень обґрунтованості поставлених цілей, їх узгодженість із

загальною стратегією розвитку підприємства та здатність забезпечувати досягнення запланованих результатів інноваційної діяльності.

На нашу думку, найбільш доцільним методом проведення такого оцінювання є експертний підхід, який передбачає залучення фахівців для визначення ступеня відповідності інноваційних цілей встановленим критеріям. Використання експертних оцінок дає можливість комплексно врахувати як кількісні, так і якісні характеристики цілей, а також забезпечує більш об'єктивне оцінювання їхньої ефективності.

Для проведення аналізу пропонується використовувати відповідну шкалу оцінювання та методичний інструментарій, які дозволяють визначити рівень відповідності інноваційних цілей ключовим вимогам щодо їх конкретності, досяжності, узгодженості, вимірюваності та орієнтації на стратегічні пріоритети розвитку підприємства. Результати оцінювання за запропонованою методикою наведено в таблицях 2.13 та 2.14.

Таблиця 2.13

Оціночна шкала відповідності інноваційних цілей

Критерії оцінки	Бали		
	1	2	3
Конкретність.	Цілі не конкретні.	Цілі не достатньо конкретні.	Цілі конкретні.
Вимірюваність.	Цілі частково вимірювані.	Цілі в основному вимірювані.	Цілі повністю вимірювані.
Реальність.	Нереальні.	В основному реальні.	Реальні.
Досяжність.	Недосяжні.	В основному досяжні.	Досяжні.
Орієнтація в часі.	Не достатньо орієнтовані.	В основному орієнтовані.	Повністю орієнтовані.
Адаптація до зовнішнього середовища.	Частково адаптовані.	В основному адаптовані.	Повністю адаптовані.
Взаємопов'язаність з загальними цілями підприємства.	Частково пов'язані.	В основному пов'язані.	Повністю пов'язані.
Взаємопов'язаність з маркетинговими цілями підприємства.	Частково пов'язані.	В основному пов'язані.	Повністю пов'язані.
Маркетингова орієнтація цілей.	Не достатньо орієнтовані.	В основному орієнтовані.	Повністю орієнтовані.
Ступінь відповідності інноваційних цілей.	$1 \leq x \leq 1,9$	$2 \leq x \leq 2,49$	$2,5 \leq x \leq 3$
	Низький.	Середній.	Високий.

Таблиця 2.14

Методика аналізу відповідності інноваційних цілей

Критерії	Експертна оцінка за критерієм	Загальна оцінка за критерієм
Конкретність.	2	Цілі не достатньо конкретні.
Вимірюваність.	1,6	Цілі в основному вимірювані.
Реальність.	2,2	В основному реальні.
Досяжність.	2,2	В основному досяжні.
Орієнтація в часі.	2	В основному орієнтовані.
Адаптація до зовнішнього середовища.	2	В основному адаптовані.
Охоплення всіх ключових моментів.	2	В основному пов'язані.
Взаємопов'язаність з загальними цілями підприємства.	2,2	В основному пов'язані.
Взаємопов'язаність з маркетинговими цілями підприємства.	2,4	В основному орієнтовані.
Маркетингова орієнтація цілей.	2,4	Цілі не достатньо конкретні.
Загальна оцінка		<i>Середній</i>

Для оцінювання ефективності формування інноваційної стратегії підприємства доцільно здійснювати аналіз ступеня її відповідності наявним ресурсним, організаційним, технологічним та фінансовим можливостям підприємства. Такий підхід дозволяє визначити реалістичність обраних стратегічних орієнтирів, рівень їх узгодженості з потенціалом підприємства та спроможність забезпечити досягнення запланованих результатів інноваційного розвитку.

На нашу думку, найбільш обґрунтованим методом проведення такого аналізу є експертне оцінювання, яке дає можливість комплексно врахувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на реалізацію інноваційної стратегії. Залучення експертів дозволяє оцінити відповідність стратегічних напрямів розвитку фактичним можливостям підприємства та виявити потенційні проблеми, що можуть виникнути під час їх реалізації.

Для проведення оцінювання пропонується використовувати відповідну шкалу та методику експертного аналізу, які дають змогу визначити рівень відповідності інноваційних стратегій ресурсному забезпеченню, інноваційному

потенціалу та стратегічним цілям підприємства. Результати оцінювання ступеня відповідності інноваційних стратегій можливостям ПрАТ «Карлсберг Україна» наведено в таблицях 2.15 та 2.16.

Таблиця 2.15

Оціночна шкала ступеню відповідності інноваційних стратегій підприємства його можливостям

Критерії оцінки	Бали		
	1	2	3
Характеристика ступеню відповідності стратегій підприємства його можливостям за певним критерієм	Низький	Середній	Високий
Характеристика оцінки загальної відповідності стратегій підприємства його можливостям	$1 \leq x \leq 1,9$	$2 \leq x \leq 2,49$	$2,5 \leq x \leq 3$
	Низький	Середній	Високий

Таблиця 2.16

Методика оцінки ступеню відповідності інноваційних стратегій підприємства його можливостям

Критерії оцінки	Оцінка ступеню відповідності інноваційних стратегій підприємства його можливостям
Інноваційні стратегії в області маркетингу.	Середній
Інноваційні стратегії в області використання нових інформаційних технологій.	Середній
Інноваційні стратегії в області структурних змін.	Низький
Інноваційні стратегії в області технічної політики підприємства.	Низький
Інноваційні стратегії в області політики оновлення асортименту.	Середній
Усереднена оцінка	Середній

Отже, результати проведеного аналізу дозволили визначити ключові напрями підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стратегічної

стійкості ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах динамічного ринкового середовища. Насамперед доцільним є врахування сезонних коливань попиту під час планування виробничої, збутової та маркетингової діяльності, що сприятиме більш ефективному використанню ресурсів підприємства та підтриманню стабільного рівня продажів протягом року.

Важливим напрямом розвитку є впровадження нових підходів до взаємодії зі споживачами, зокрема соціальних інновацій, які дозволять зміцнити лояльність клієнтів і сформувані додаткові конкурентні переваги порівняно з іншими учасниками ринку. Реалізація таких заходів сприятиме покращенню іміджу компанії та підвищенню рівня її соціальної відповідальності.

Крім того, необхідним є подальше вдосконалення системи мотивації персоналу шляхом розширення спектра матеріальних і нематеріальних стимулів. Це дозволить підвищити рівень залученості працівників, сприятиме розвитку інноваційної активності та створенню сприятливого середовища для генерації нових ідей.

Доцільним також є впровадження інноваційних освітніх і комунікаційних програм у межах системи лояльності споживачів. Такі заходи можуть бути спрямовані на підвищення обізнаності клієнтів щодо продукції компанії, формування культури відповідального споживання та зміцнення довгострокових відносин із цільовою аудиторією.

Ще одним перспективним напрямом розвитку виступає розширення асортиментного портфеля підприємства шляхом створення нових видів продукції та виходу в перспективні ринкові сегменти. Це дозволить залучити нових споживачів, підвищити рівень диверсифікації діяльності та забезпечити подальше зростання доходів компанії.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій ПрАТ «Карлсберг Україна», підвищенню ефективності його діяльності та забезпеченню довгострокового інноваційного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами дослідження, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра, здійснено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», охарактеризовано особливості функціонування підприємства, досліджено його зовнішнє та внутрішнє середовище, а також оцінено стан інноваційної діяльності. Основні результати дослідження полягають у такому.

У роботі розглянуто історію розвитку підприємства, проаналізовано його організаційну структуру, кадровий склад, виробничу та збутову діяльність, а також особливості маркетингової політики. Дослідження ринку пивоварної продукції України та конкурентного середовища засвідчило, що ПрАТ «Карлсберг Україна» займає провідні позиції у галузі та входить до числа найбільших виробників пивоварної продукції на національному ринку. Крім того, проведено оцінювання основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства, що дозволило визначити поточний стан його розвитку та рівень ефективності господарювання.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що функціонування підприємства відбувається в умовах високої невизначеності, спричиненої воєнними діями, економічною нестабільністю та ризиками зовнішнього середовища. Це обмежує можливості ПрАТ «Карлсберг Україна» щодо прогнозування та реалізації стратегій виходу на нові зовнішні ринки. Водночас євроінтеграційні процеси створюють додаткові можливості для впровадження сучасних управлінських практик і використання міжнародного досвіду ведення бізнесу. Завдяки системному впровадженню інноваційних рішень та орієнтації на потреби внутрішнього ринку підприємство продовжує утримувати лідируючі позиції у своєму сегменті.

У межах дослідження також проаналізовано особливості інноваційної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна». Визначено, що основною метою управління інноваціями є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства шляхом обґрунтування перспективних напрямів розвитку,

створення та впровадження інноваційних продуктів, технологій і управлінських рішень, які формують стійкі конкурентні переваги на ринку.

Для оцінювання інноваційної діяльності було використано експертний метод дослідження. До складу експертної групи увійшли керівники та фахівці підприємства. Дослідження охоплювало аналіз інноваційного клімату, оцінювання інноваційної діяльності та контролінг інноваційних процесів. Отримані результати свідчать про наявність у підприємства значного потенціалу для подальшого інноваційного розвитку та необхідність активізації інноваційних заходів, спрямованих на зміцнення стратегічної стійкості та конкурентних позицій компанії.

Проведений контроль стратегічної інноваційної поведінки дозволив встановити необхідність перегляду окремих цілей інноваційної діяльності відповідно до змін інноваційного клімату та умов функціонування підприємства. Виявлено потребу в підвищенні гнучкості системи управління інноваціями та оперативному коригуванні стратегічних орієнтирів залежно від змін зовнішнього середовища.

За результатами оцінювання інноваційної стратегії ПрАТ «Карлсберг Україна» встановлено середній рівень її відповідності сучасним умовам господарювання та можливостям підприємства. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення стратегічних підходів до управління інноваційною діяльністю, уточнення пріоритетів інноваційного розвитку та адаптації інноваційної стратегії до актуальних ринкових викликів і перспектив розвитку підприємства.

РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування системи управління інноваційною політикою підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Формування інноваційної політики підприємства доцільно здійснювати на засадах системного підходу, що забезпечує узгодженість усіх елементів управління інноваційною діяльністю та сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства. Використання такого підходу дозволяє враховувати поточний рівень інноваційного потенціалу та інноваційної позиції підприємства, забезпечувати необхідну гнучкість і адаптивність управлінських рішень до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також формувати додаткові конкурентні переваги шляхом своєчасного впровадження інновацій.

Розроблення інноваційної політики ПрАТ «Карлсберг Україна» має базуватися на дотриманні комплексу взаємопов'язаних принципів. До основних із них належать принцип системності оцінювання інноваційної позиції та інноваційних можливостей підприємства, принцип комплексності й багатофакторності обґрунтування управлінських рішень, а також принцип узгодженості інноваційної стратегії із загальними напрямками розвитку підприємства та його довгостроковими стратегічними пріоритетами.

З огляду на результати проведеного дослідження, для формування ефективної інноваційної політики ПрАТ «Карлсберг Україна» доцільно використовувати комплексну систему управління інноваційним розвитком, яка забезпечує послідовне визначення інноваційних цілей, реалізацію стратегічних і оперативних заходів, а також координацію всіх елементів інноваційної діяльності підприємства.



Рис. 3.1 Рекомендована система формування інноваційної політики ПрАТ "Карлсберг Україна"

Запропонована система формування інноваційної політики повинна включати низку взаємопов'язаних підсистем, зокрема підсистему стратегічного планування інноваційної діяльності, підсистему прогнозування та оцінювання інноваційних ризиків, підсистему розроблення інноваційної програми підприємства та підсистему планування і реалізації інноваційних проєктів. Їх комплексне функціонування сприятиме підвищенню результативності управління інноваціями, забезпеченню стратегічної стійкості підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Підсистема стратегічного планування інноваційної політики підприємства має забезпечувати формування системи інноваційних цілей, спрямованих на реалізацію загальної місії та стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Її функціонування повинно охоплювати оцінювання та вибір стратегічних альтернатив відповідно до типу стратегічної інноваційної поведінки підприємства, розроблення інноваційної стратегії з урахуванням наявних ресурсних можливостей, а також визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку для підвищення ефективності використання інноваційних ресурсів.

Відповідно до місії та стратегічних орієнтирів підприємства формуються цілі за основними напрямками діяльності, серед яких особливе місце займає інноваційна діяльність. Формування інноваційних цілей повинно здійснюватися з урахуванням загальноприйнятих вимог до процесу цілепокладання. Зокрема, інноваційні цілі мають бути чіткими, вимірюваними, часово визначеними, досяжними, адаптованими до умов зовнішнього середовища, взаємопов'язаними між собою та узгодженими із загальною системою цілей підприємства. Водночас важливою вимогою є їх орієнтація на потреби ринку та узгодженість із маркетинговими цілями підприємства, що дозволяє забезпечити практичну результативність інноваційної діяльності.

Процес встановлення інноваційних цілей є вихідним етапом планування інноваційної діяльності та значною мірою визначає ефективність подальшого управління інноваційними процесами. Саме тому підприємству необхідно

здійснювати регулярне оцінювання якості формування інноваційних цілей з метою своєчасного виявлення та усунення недоліків у системі цілепокладання. Для цього доцільно використовувати експертний метод оцінювання, який передбачає аналіз відповідності інноваційних цілей встановленим вимогам із застосуванням відповідної шкали оцінювання та методики, наведеної у підрозділі 2.3. При цьому для ПрАТ «Карлсберг Україна» бажаним є забезпечення середнього або високого рівня відповідності інноваційних цілей, оскільки низькі показники свідчатимуть про недостатню ефективність процесу їх формування.

Оцінювання та вибір стратегічних альтернатив у сфері інноваційної діяльності доцільно здійснювати на основі аналізу складових проєктного блоку інноваційного потенціалу підприємства. Такий підхід передбачає розроблення інноваційних стратегій за окремими напрямками діяльності, серед яких оновлення асортименту продукції, модернізація технічної бази, впровадження сучасних інформаційних технологій, удосконалення організаційної структури управління, розвиток товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики, а також політики управління персоналом.

Серед основних видів інноваційних стратегій, що можуть бути використані підприємством, виділяють традиційну, опортуністичну, оборонну, імітаційну, залежну та наступальну стратегії. У зв'язку з цим доцільно насамперед визначити найбільш прийнятний тип інноваційної стратегії для підприємства, а вже на його основі формувати систему взаємопов'язаних стратегічних рішень за окремими напрямками інноваційної діяльності. Рекомендовані альтернативні варіанти інноваційних стратегій для ПрАТ «Карлсберг Україна» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендовані альтернативні інноваційні стратегії ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показник		Стратегії
Рекомендовані альтернативні стратегії за напрямками інноваційної діяльності	Оновлення асортименту	Стратегія підвищення глибини асортименту
	Оновлення технічної бази підприємства	Стратегія поступового повного оновлення
	Використання нових інформаційних технологій	Адаптоване використання та розробка
	Переорієнтація оргструктури управління на маркетинг	Активна переорієнтація
	Товарна політика	Традиційна
	Цінова політика	Традиційна
	Політика розподілу	Традиційна
	Політика комунікацій	Традиційна
	Персонал	Динамічного росту

Із запропонованого переліку альтернативних стратегій для ПрАТ «Карлсберг Україна» було обрано ті варіанти, які найбільшою мірою відповідають наявним можливостям підприємства та умовам його функціонування. Перевага надавалася стратегіям, реалізація яких є найбільш реальною з урахуванням ресурсного забезпечення, рівня інноваційного потенціалу та ринкових позицій підприємства, а також тим, що здатні забезпечити максимальний економічний і конкурентний ефект. Вибір здійснювався на основі результатів експертного оцінювання, відповідно до якого пріоритетними визначено стратегії з найвищими інтегральними показниками ефективності.

Одним із ключових завдань стратегічного планування інноваційної політики є формування такої інноваційної стратегії, яка максимально відповідає реальним можливостям підприємства та забезпечує досягнення його довгострокових цілей розвитку. При цьому вибір стратегічного напрямку інноваційного розвитку повинен базуватися не лише на оцінці інноваційної позиції підприємства, але й враховувати його конкурентну роль на ринку та характер ринкової поведінки.

Для ПрАТ «Карлсберг Україна» особливого значення набуває поєднання внутрішніх можливостей підприємства із його ринковим статусом одного з

лідерів галузі. Такий підхід дозволяє визначити найбільш доцільні напрями інноваційного розвитку, забезпечити ефективне використання ресурсів та підвищити результативність інноваційної діяльності в умовах високого рівня конкуренції.

З метою обґрунтування вибору оптимальної інноваційної стратегії доцільно використовувати матрицю вибору інноваційних стратегій, яка враховує рівень інноваційної позиції підприємства та його рольову функцію на ринку. Використання зазначеного інструменту дозволяє визначити найбільш ефективні стратегічні альтернативи для ПрАТ «Карлсберг Україна» та забезпечити узгодженість інноваційної політики з поточними і перспективними умовами розвитку підприємства. Матрицю вибору інноваційної стратегії наведено на рис. 3.2.

Інноваційна позиція підприємства	<i>Сильна</i>	Захист позицій, висока інтенсивність НДДКР	Стратегія слідування за лідерами	Розширення ринку
	<i>Середня</i>	Стратегія оптимізації	Стратегія адаптації	Стратегія раціоналізації
	<i>Слабка</i>	Організація „ризикованого” проекту	Стратегія раціоналізації	Стратегія залучення інвесторів
Рольова функція підприємства на ринку				
		<i>Лідер</i>	<i>Челенджер/ Послідовник</i>	<i>Нішер</i>

Рис. 3.2 Рекомендована матриця вибору інноваційної стратегії

З метою підвищення результативності реалізації інноваційної політики підприємству доцільно визначати пріоритетні напрями інноваційного розвитку, що дозволить забезпечити раціональне використання наявних ресурсів та концентрацію управлінських зусиль на найбільш перспективних сферах інноваційної діяльності. Визначення таких пріоритетів сприяє підвищенню ефективності процесу прийняття управлінських рішень, забезпечує узгодженість інноваційних заходів зі стратегічними цілями

підприємства та створює передумови для досягнення стійких конкурентних переваг.

Формування пріоритетів інноваційного розвитку дає можливість своєчасно виявляти найбільш важливі напрями модернізації продукції, технологій, організаційних процесів та маркетингових інструментів, а також забезпечувати оптимальний розподіл фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів між окремими інноваційними проектами. У результаті підприємство отримує можливість підвищити ефективність інноваційної діяльності, мінімізувати ризики нераціонального використання ресурсів та забезпечити досягнення максимального економічного ефекту від реалізації інноваційної політики.

Таблиця 3.2

Рекомендовані інноваційні стратегії для ПрАТ «Карлсберг Україна»

Назва підприємства	Інноваційна політика	Рольова функція підприємства на ринку	Рекомендована стратегія
ПрАТ «Карлсберг Україна»	Середня	<i>Послідовник</i>	Стратегія адаптації

Другою складовою системи формування інноваційної політики підприємства є підсистема прогнозування інноваційних ризиків. Її основним призначенням є забезпечення своєчасного виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків, які можуть виникати в процесі реалізації інноваційної діяльності. Функціонування даної підсистеми повинно охоплювати моніторинг і аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів ризику, оцінювання рівня інноваційних ризиків, планування заходів щодо управління ними, а також розроблення механізмів їх попередження та зниження негативного впливу на результати діяльності підприємства.

Моніторинг ризиків має забезпечувати керівництво ПрАТ «Карлсберг Україна» актуальною інформацією про джерела потенційних загроз та їхній можливий вплив на інноваційну діяльність підприємства. Для цього доцільно

здійснювати ранжування факторів ризику за двома ключовими критеріями — ймовірністю виникнення та ступенем можливих наслідків. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти найбільш критичні фактори та концентрувати увагу на тих ризиках, які характеризуються високим або середнім рівнем небезпеки для підприємства.

Важливим елементом системи управління інноваційними ризиками є підсистема планування заходів щодо їх регулювання. Саме якість планування значною мірою визначає ефективність функціонування всієї системи ризик-менеджменту, оскільки дозволяє завчасно підготувати підприємство до можливих негативних подій та мінімізувати їхній вплив на результати інноваційної діяльності.

Розроблення заходів зі зниження інноваційних ризиків повинно передбачати вибір найбільш доцільних методів управління ризиками з урахуванням специфіки діяльності підприємства та його ресурсних можливостей. До основних альтернативних методів належать профілактика ризиків, ухилення від ризику, розподіл ризиків між учасниками проєкту, диверсифікація ризиків, локалізація джерел ризику, дисипація ризику, компенсація ризиків, страхування та хеджування. При цьому до впровадження рекомендується обирати ті інструменти управління ризиками, які за результатами експертного оцінювання отримали високий або середній рівень прийнятності та можуть забезпечити найбільшу ефективність у конкретних умовах діяльності підприємства.

Наступним елементом системи є підсистема розроблення інноваційної програми підприємства. Її завданням є формування комплексного портфеля інноваційних проєктів, спрямованих на вдосконалення різних напрямів діяльності підприємства. До таких напрямів належать розвиток маркетингової політики, впровадження сучасних інформаційних технологій, удосконалення організаційної структури управління, модернізація технічної бази та оновлення асортименту продукції. Таким чином, інноваційна програма підприємства

повинна розглядатися як цілісна система взаємопов'язаних проєктів, реалізація яких спрямована на досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку.

Для відбору проєктів, які доцільно включати до інноваційної програми, рекомендується використовувати інструменти портфельного аналізу. Це дозволяє оцінити перспективність окремих проєктів, їх відповідність стратегічним пріоритетам підприємства та забезпечити оптимальний розподіл ресурсів між різними напрямками інноваційної діяльності.

Розроблення інноваційної програми має здійснюватися на основі низки принципів, серед яких особливе значення мають принципи цілеспрямованості, системності, узгодженості підцілей із загальною метою підприємства, ресурсної забезпеченості, пріоритетності, економічності, економічної безпеки та координації окремих заходів. Дотримання зазначених принципів забезпечує наукову обґрунтованість інноваційної програми та підвищує ймовірність успішної реалізації запланованих заходів.

У випадку виявлення низького рівня відповідності інноваційної програми стратегічним цілям підприємства або його ресурсним можливостям керівництву доцільно здійснити її перегляд та коригування з урахуванням виявлених недоліків.

Важливу роль у системі формування інноваційної політики відіграє підсистема планування реалізації інноваційних проєктів. Вона повинна забезпечувати послідовне виконання таких етапів, як визначення цілей проєкту, формування його структури, оцінювання необхідних ресурсів, складання бюджету, визначення організаційної структури управління проєктом та формування системи контрольних показників для оцінювання результатів реалізації.

Першим етапом планування є встановлення цілей інноваційного проєкту, які повинні чітко відображати очікувані результати та строки їх досягнення. Для підвищення ефективності процесу цілепокладання доцільно використовувати метод побудови «дерева цілей», який дозволяє забезпечити логічну взаємопов'язаність стратегічних і тактичних завдань проєкту.

Після визначення цілей необхідно сформувати структуру проєкту, яка повинна містити перелік робіт, послідовність їх виконання, взаємозв'язки між окремими завданнями, відповідальних виконавців, строки реалізації, структуру витрат, порядок управління проєктом та систему звітності.

Одним із найважливіших етапів є визначення ресурсного забезпечення проєкту. На цьому етапі встановлюється потреба в трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інформаційних, енергетичних та інших ресурсах, необхідних для успішної реалізації запланованих заходів.

Для бюджетування інноваційних проєктів доцільно використовувати гнучкі бюджети, які передбачають можливість формування резервів коштів на випадок виникнення непередбачених витрат. Такий підхід підвищує адаптивність проєктів до змін зовнішнього середовища та сприяє більш ефективному використанню фінансових ресурсів.

Отже, використання системного підходу до формування інноваційної політики ПрАТ «Карлсберг Україна» створює передумови для підвищення ефективності стратегічного й оперативного планування інноваційної діяльності, забезпечує узгодженість управлінських рішень та сприяє досягненню високих результатів інноваційного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

3.2. Удосконалення інформаційного забезпечення інноваційної діяльності ПрАТ "Карлсберг Україна"

Ефективна реалізація інноваційної діяльності неможлива без належного інформаційного забезпечення, яке має задовольняти вимоги щодо достовірності, актуальності, повноти, своєчасності та релевантності інформації. Саме якість інформаційного забезпечення значною мірою визначає обґрунтованість управлінських рішень та результативність інноваційних процесів на підприємстві.

У попередні періоди розвитку економіки функції інформаційного забезпечення інноваційної діяльності покладалися переважно на спеціалізовані підрозділи науково-технічної та патентно-ліцензійної інформації. Проте в сучасних умовах цифрової трансформації економіки та широкого впровадження інформаційно-комунікаційних технологій традиційні підходи до організації інформаційного забезпечення поступово втрачають актуальність. Натомість підприємства отримують можливість формувати сучасні інтегровані інформаційні системи, що забезпечують оперативний доступ до необхідних даних і підтримують процеси прийняття управлінських рішень.

Сучасні джерела науково-технічної та інноваційної інформації є надзвичайно різноманітними. Отримання необхідних відомостей можливе через участь у міжнародних виставках, конференціях, форумах, симпозіумах, професійних об'єднаннях, а також шляхом використання наукових публікацій, монографій, електронних баз даних, інформаційних порталів та інших спеціалізованих ресурсів. У загальному вигляді інформаційне забезпечення інноваційної діяльності підприємства формується за рахунок чотирьох основних джерел: внутрішньої звітності підприємства, інформації про зміни зовнішнього середовища, результатів спеціальних маркетингових і соціологічних досліджень, а також експертної інформації, отриманої від фахівців, партнерів та споживачів.

Усі джерела інформації доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх джерел належить інформація, яка формується безпосередньо в процесі діяльності підприємства. Це можуть бути результати аналізу діяльності конкурентів, раціоналізаторські пропозиції працівників, матеріали роботи груп із генерування ідей, інформація щодо причин виникнення виробничих дефектів, рекламацій споживачів, а також інші дані, що виникають у процесі функціонування підприємства. Використання таких джерел сприяє виявленню резервів удосконалення продукції, технологій та організаційних процесів.

Зовнішні джерела інформації характеризуються значно ширшим спектром можливостей. Важливу роль серед них відіграє маркетингова інформація, що надходить від споживачів, постачальників, партнерів, торговельних представництв та інших учасників ринку. Особливе значення мають дані, отримані під час участі у спеціалізованих виставках, конференціях, ярмарках, професійних форумах та інших заходах, які дозволяють відстежувати новітні тенденції розвитку галузі та діяльність конкурентів.

Вагомим джерелом інформаційного забезпечення інноваційної діяльності є міжнародне співробітництво. Значна кількість підприємств отримує відомості про інновації через контакти із зарубіжними партнерами, участь у міжнародних проєктах, стажування працівників, ділові поїздки та співпрацю з іноземними експертами. Такі форми взаємодії сприяють поширенню сучасних знань, технологій та управлінських практик.

Особливе місце в системі інформаційного забезпечення інноваційної діяльності посідає глобальна мережа Internet. Вона забезпечує оперативний доступ до значних масивів інформації щодо ринків, технологій, конкурентів, патентів, наукових розробок, нормативних документів та інших ресурсів, необхідних для прийняття управлінських рішень. Використання цифрових інформаційних ресурсів дозволяє підприємствам значно підвищити швидкість пошуку, оброблення та аналізу даних, необхідних для реалізації інноваційних проєктів.

Додатковими джерелами інформації виступають професійні асоціації, галузеві об'єднання, бізнес-спільноти та наукові установи, які здійснюють обмін знаннями, поширюють інформацію про новітні розробки та сприяють інтеграції підприємств у міжнародний інноваційний простір. Водночас практика свідчить, що важливим каналом отримання інноваційної інформації часто залишаються неформальні контакти з партнерами, колегами та представниками бізнес-середовища.

У сучасних умовах розвиток інноваційної діяльності безпосередньо пов'язаний із цифровізацією бізнес-процесів, автоматизацією виробництва та

впровадженням сучасних інформаційних систем. Саме інформаційні технології створюють основу для формування нового інформаційного середовища, яке характеризується високим рівнем інтегрованості, адаптивності, оперативності та інтелектуалізації процесів управління.

З огляду на це інформаційне забезпечення інноваційної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних елементів, до складу якого входять інформаційні ресурси, інформаційні технології, технічні засоби та програмне забезпечення. Саме інтеграція зазначених складових забезпечує ефективну підтримку інноваційних процесів і створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

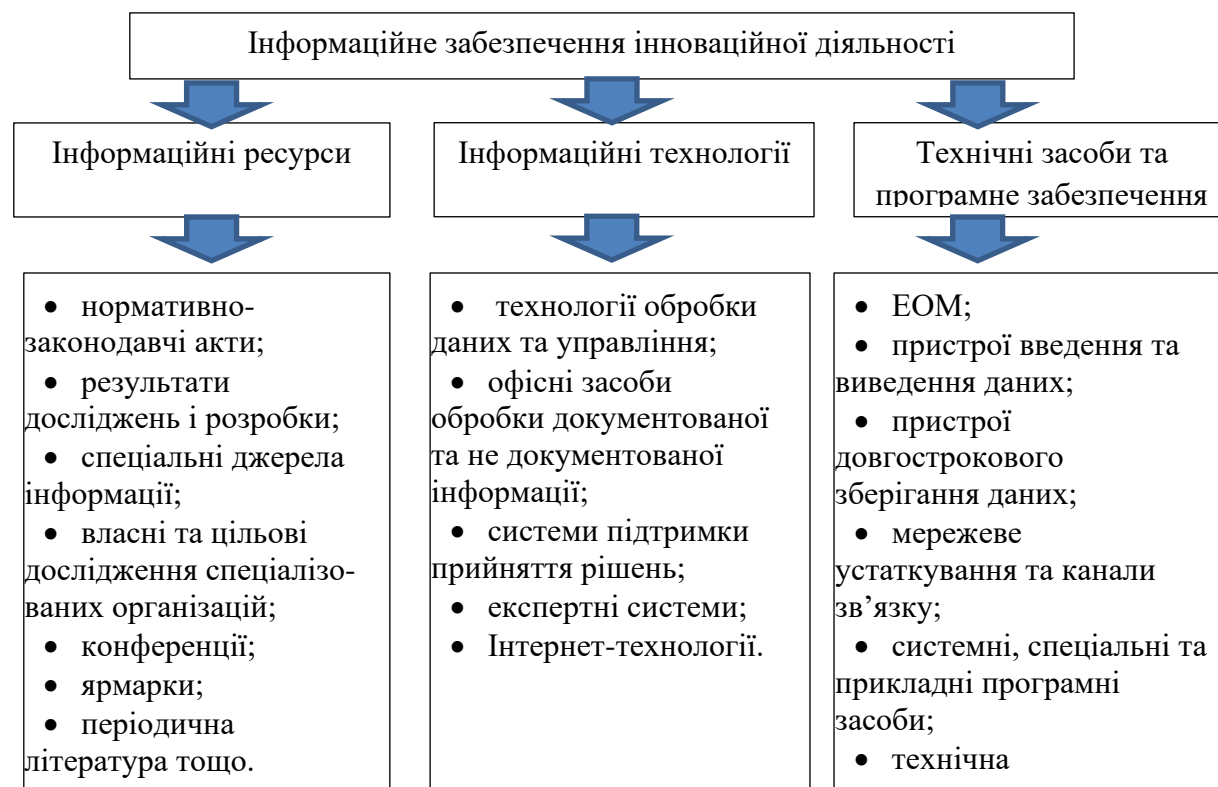


Рис. 3.3. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності

Оскільки інноваційна діяльність безпосередньо залежить від якості, своєчасності та повноти інформаційного забезпечення, для ПрАТ «Карлсберг Україна» доцільним є формування сучасної системи інформаційної підтримки управління інноваційною діяльністю. Така система повинна забезпечувати

керівництво підприємства достовірною та актуальною інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх етапах реалізації інноваційних процесів.

Основною метою системи інформаційної підтримки є створення єдиного інформаційного середовища, яке забезпечуватиме збір, накопичення, оброблення, аналіз та передачу даних щодо інноваційної діяльності підприємства. Це дозволить підвищити якість управління інноваціями, скоротити час на підготовку управлінських рішень та забезпечити оперативне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Важливою функцією запропонованої системи має стати постійний моніторинг та діагностика інноваційної позиції ПрАТ «Карлсберг Україна». Регулярне оцінювання стану інноваційного потенціалу, рівня інноваційної активності, ефективності реалізації інноваційних проєктів та впливу факторів зовнішнього середовища дозволить своєчасно виявляти проблемні аспекти розвитку підприємства та визначати перспективні напрями його інноваційного зростання.

До складу системи інформаційної підтримки управління інноваційною діяльністю доцільно включити підсистеми збору та накопичення інформації, аналітичного опрацювання даних, моніторингу інноваційного середовища, оцінювання інноваційних ризиків, підтримки прийняття управлінських рішень і контролю результативності інноваційної діяльності. Інтеграція зазначених підсистем забезпечить комплексний підхід до управління інноваційним розвитком підприємства.

Запровадження такої системи на ПрАТ «Карлсберг Україна» сприятиме підвищенню оперативності та обґрунтованості управлінських рішень, покращенню координації інноваційних процесів, своєчасному виявленню змін ринкового середовища та ефективному використанню інноваційного потенціалу підприємства. У результаті це забезпечить зміцнення конкурентних

позицій компанії, підвищення ефективності інноваційної діяльності та створення передумов для її довгострокового розвитку.

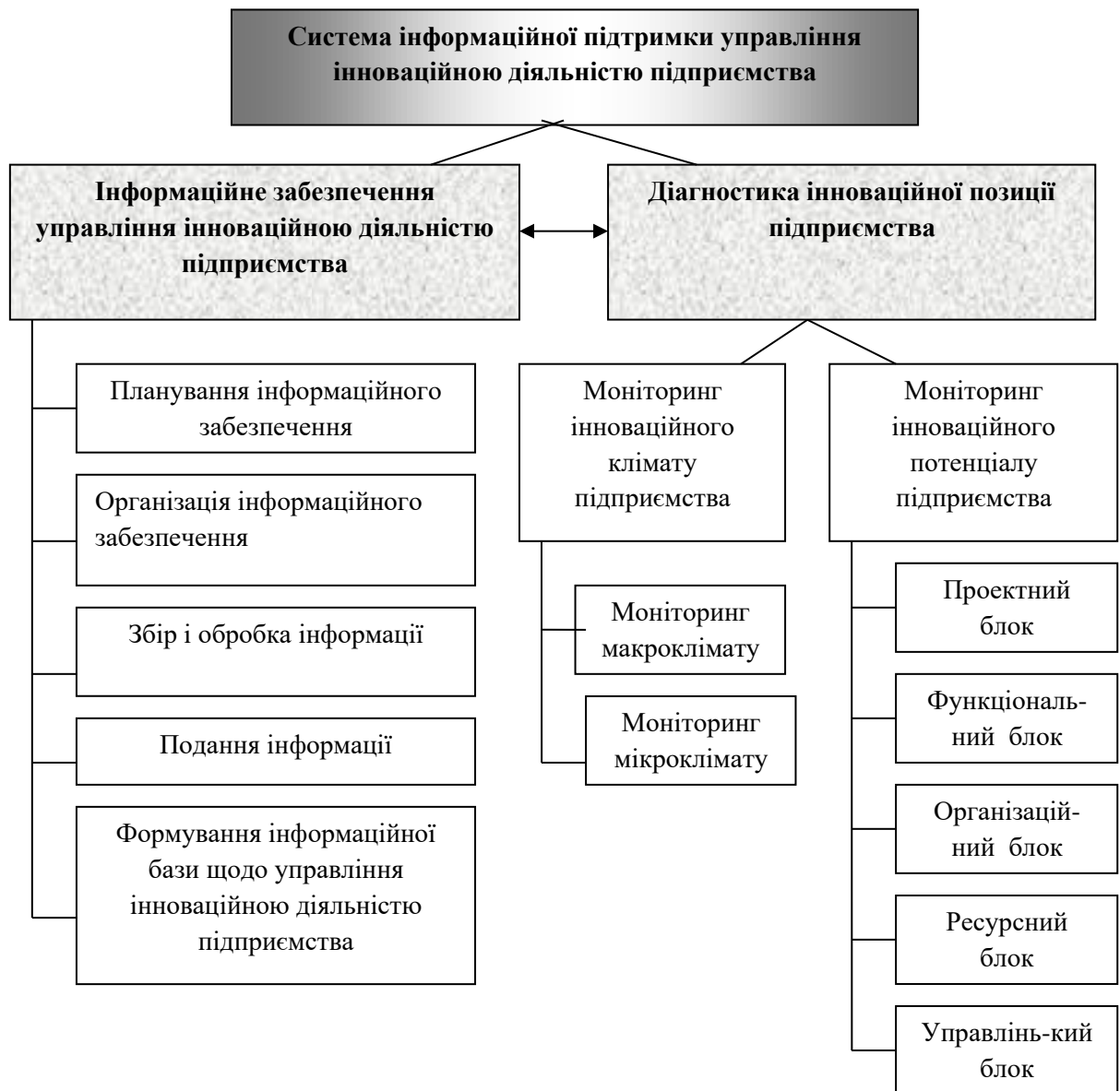


Рис. 3.4 Формування системи інформаційної підтримки управління інноваційною діяльністю ПрАТ "Карлсберг Україна"

Ефективність інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємства значною мірою залежить від якості його планування. Саме на етапі планування визначаються основні параметри функціонування інформаційної системи, що забезпечує підтримку процесу прийняття

управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку. З цією метою підприємству необхідно визначити перелік джерел первинної та вторинної інформації, які будуть використовуватися для забезпечення інформаційної підтримки управління інноваційною діяльністю, обрати найбільш ефективні методи пошуку, накопичення та оброблення інформації, а також встановити терміни, періодичність та порядок її збору.

Важливим завданням є формування цілеспрямованих інформаційних потоків, що забезпечуватимуть своєчасне надходження необхідних даних до відповідних рівнів управління. Крім того, у процесі планування необхідно визначити обсяг фінансових витрат на організацію інформаційного забезпечення, оцінити потребу в матеріальних, технічних, кадрових та програмних ресурсах, розробити схеми документообігу та руху інформації, а також сформувати комплекс заходів щодо організації та вдосконалення інформаційної підтримки інноваційної діяльності підприємства.

Організація інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю повинна передбачати чітке визначення постачальників і споживачів інформації, регламентацію процедур формування інформаційних запитів та надання відповідей на них, створення спеціалізованого підрозділу або відповідального центру інформаційної підтримки інноваційної діяльності. Не менш важливим є визначення центрів відповідальності за окремі інформаційні процеси, формалізація розподілу функціональних обов'язків між працівниками та забезпечення належного кадрового супроводу функціонування системи.

Збір інформації повинен здійснюватися із використанням усіх передбачених джерел та сучасних технологій пошуку, накопичення, структурування і збереження даних. При цьому особлива увага має приділятися забезпеченню достовірності, актуальності та повноти інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку підприємства.

Оброблення інформації має бути спрямоване на підвищення оперативності та якості інформаційного забезпечення шляхом використання

сучасних методів аналізу даних, автоматизації інформаційних процесів та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Це дозволить значно скоротити час підготовки аналітичних матеріалів, підвищити точність прогнозів та забезпечити своєчасне інформування керівництва про зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Під час представлення результатів аналізу необхідно враховувати потреби користувачів інформації щодо форми її подання, рівня деталізації та доступу до окремих інформаційних ресурсів. Це сприятиме підвищенню ефективності використання інформації у процесі прийняття управлінських рішень та забезпечить її практичну цінність для різних категорій користувачів.

Таким чином, система інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Карлсберг Україна» повинна забезпечувати належний рівень якості, надійності та безпеки інформаційних ресурсів, систематизацію інформації за ключовими напрямками інноваційної діяльності та формування єдиної бази накопичення й зберігання даних. З метою виявлення проблемних аспектів та резервів удосконалення інформаційної підтримки доцільно здійснювати регулярне оцінювання повноти реалізації інформаційних процесів, що дозволить своєчасно виявляти недоліки та підвищувати ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами дослідження, проведеного у третьому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра, розроблено пропозиції щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Карлсберг Україна», сформовано систему управління інноваційною політикою підприємства, а також обґрунтовано напрями підвищення ефективності інформаційного забезпечення та активізації інноваційних процесів. Основні результати дослідження полягають у такому.

Для забезпечення ефективного управління інноваційною діяльністю запропоновано комплексну систему формування інноваційної політики ПрАТ «Карлсберг Україна». Її впровадження спрямоване на створення умов для досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення результативності інноваційної діяльності та забезпечення довгострокових конкурентних переваг. До складу запропонованої системи включено підсистему стратегічного планування інноваційної політики, підсистему прогнозування інноваційних ризиків, підсистему розроблення інноваційної програми підприємства та підсистему планування реалізації інноваційних проєктів.

Обґрунтовано, що підсистема стратегічного планування повинна забезпечувати формування інноваційних цілей підприємства відповідно до його місії та стратегічних орієнтирів розвитку, здійснювати оцінювання й вибір стратегічних альтернатив залежно від типу інноваційної поведінки підприємства, а також визначати пріоритетні напрями інноваційного розвитку для підвищення ефективності використання інноваційних ресурсів.

Встановлено, що важливим елементом системи управління інноваційною політикою є підсистема прогнозування інноваційних ризиків, яка повинна забезпечувати моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів ризику, оцінювання рівня інноваційних ризиків, планування заходів щодо управління ними та розроблення інструментів їх мінімізації. Особливу увагу запропоновано приділяти плануванню процесів управління ризиками, оскільки саме від їхньої

якості залежить ефективність функціонування всієї системи ризик-менеджменту підприємства.

Доведено, що підсистема розроблення інноваційної програми має базуватися на формуванні портфеля інноваційних проєктів, спрямованих на вдосконалення маркетингової діяльності, впровадження сучасних інформаційних технологій, удосконалення організаційної структури управління, модернізацію технічної бази та оновлення асортименту продукції. Реалізація таких проєктів забезпечить підвищення інноваційної активності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

У роботі також запропоновано систему інформаційної підтримки управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Карлсберг Україна», яка спрямована на забезпечення своєчасного інформаційного супроводу управлінських рішень, проведення постійної діагностики інноваційної позиції підприємства та підвищення оперативності реагування керівництва на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища.

Визначено, що ефективна система інформаційного забезпечення повинна гарантувати належний рівень якості, достовірності та безпеки інформаційних ресурсів, забезпечувати їх систематизацію за основними напрямками інноваційної діяльності та створення єдиної бази накопичення й зберігання інформації. Для підвищення результативності інформаційної підтримки запропоновано здійснювати регулярний аналіз повноти реалізації інформаційних процесів, що дозволить своєчасно виявляти недоліки в організації інформаційного забезпечення та формувати напрями його подальшого вдосконалення.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів щодо формування інноваційної політики та вдосконалення інформаційного забезпечення сприятиме підвищенню ефективності управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Карлсберг Україна», зміцненню його конкурентних позицій на ринку та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційної роботи бакалавра вирішено поставлене завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства на основі формування системи управління інноваційною політикою підприємства та удосконалено інформаційного забезпечення інноваційної діяльності.

На основі аналізу наукових джерел встановлено, що інновації є результатом використання наукових досліджень, розробок і нових знань, спрямованих на вдосконалення виробничих процесів, економічних механізмів, екологічних рішень, правових відносин та соціальної сфери. Узагальнення існуючих наукових підходів дозволило систематизувати основні класифікаційні ознаки інновацій та сформувати їх узагальнену класифікацію. Визначено, що чітке розуміння сутності інновацій і їх типології є важливою передумовою ефективного управління інноваційними процесами, оскільки дозволяє визначати пріоритетні напрями інноваційного розвитку, оцінювати результативність інноваційної діяльності та формувати відповідні організаційно-економічні механізми її реалізації.

У ході дослідження розглянуто ключові положення теорії інноваційного менеджменту та уточнено зміст поняття «інноваційна діяльність» як основного об'єкта управління в системі інноваційного менеджменту. Встановлено, що на сучасному етапі розвитку підприємств існує низка проблем, які ускладнюють впровадження інноваційного менеджменту. До них належать відсутність єдиного концептуального підходу до управління інноваційною діяльністю, недостатня методична база щодо його практичної реалізації, низький рівень обізнаності персоналу у сфері інноваційного менеджменту, а також недостатнє усвідомлення працівниками значення інновацій для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Обґрунтовано, що інноваційна діяльність являє собою специфічний вид діяльності, пов'язаний із розробленням та реалізацією інноваційної політики,

інноваційних програм і проєктів підприємства. Її основною метою є формування конкурентних переваг та підвищення ефективності функціонування підприємства шляхом створення, впровадження й комерціалізації інноваційних продуктів, технологій та управлінських рішень. Інноваційна діяльність охоплює повний цикл робіт — від оцінювання інноваційного потенціалу та інноваційного середовища підприємства до реалізації інноваційних проєктів і контролю їх результатів.

У результаті дослідження визначено, що ефективне управління інноваційною діяльністю має базуватися на реалізації основних функцій менеджменту, зокрема планування, організації, мотивації, аналізу, контролю та регулювання. Важливим інструментом підвищення результативності інноваційних процесів є використання механізмів інноваційного контролінгу. Встановлено, що процес управління інноваційною діяльністю підприємства повинен включати послідовне виконання таких етапів, як визначення цілей інноваційного розвитку, оцінювання інноваційного клімату та інноваційного потенціалу, формування інноваційної політики, розроблення інноваційних програм і проєктів, організація їх реалізації, мотивація учасників інноваційного процесу, оцінювання отриманих результатів та подальше коригування управлінських рішень.

У роботі розглянуто історію розвитку підприємства, проаналізовано його організаційну структуру, кадровий склад, виробничу та збутову діяльність, а також особливості маркетингової політики. Дослідження ринку пивоварної продукції України та конкурентного середовища засвідчило, що ПрАТ «Карлсберг Україна» займає провідні позиції у галузі та входить до числа найбільших виробників пивоварної продукції на національному ринку. Крім того, проведено оцінювання основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства, що дозволило визначити поточний стан його розвитку та рівень ефективності господарювання.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що функціонування підприємства відбувається в умовах високої невизначеності, спричиненої

воєнними діями, економічною нестабільністю та ризиками зовнішнього середовища. Це обмежує можливості ПрАТ «Карлсберг Україна» щодо прогнозування та реалізації стратегій виходу на нові зовнішні ринки. Водночас євроінтеграційні процеси створюють додаткові можливості для впровадження сучасних управлінських практик і використання міжнародного досвіду ведення бізнесу. Завдяки системному впровадженню інноваційних рішень та орієнтації на потреби внутрішнього ринку підприємство продовжує утримувати лідируючі позиції у своєму сегменті.

У межах дослідження також проаналізовано особливості інноваційної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна». Визначено, що основною метою управління інноваціями є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства шляхом обґрунтування перспективних напрямів розвитку, створення та впровадження інноваційних продуктів, технологій і управлінських рішень, які формують стійкі конкурентні переваги на ринку.

Для оцінювання інноваційної діяльності було використано експертний метод дослідження. До складу експертної групи увійшли керівники та фахівці підприємства. Дослідження охоплювало аналіз інноваційного клімату, оцінювання інноваційної діяльності та контролінг інноваційних процесів. Отримані результати свідчать про наявність у підприємства значного потенціалу для подальшого інноваційного розвитку та необхідність активізації інноваційних заходів, спрямованих на зміцнення стратегічної стійкості та конкурентних позицій компанії.

Проведений контроль стратегічної інноваційної поведінки дозволив встановити необхідність перегляду окремих цілей інноваційної діяльності відповідно до змін інноваційного клімату та умов функціонування підприємства. Виявлено потребу в підвищенні гнучкості системи управління інноваціями та оперативному коригуванні стратегічних орієнтирів залежно від змін зовнішнього середовища.

За результатами оцінювання інноваційної стратегії ПрАТ «Карлсберг Україна» встановлено середній рівень її відповідності сучасним умовам господарювання та можливостям підприємства. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення стратегічних підходів до управління інноваційною діяльністю, уточнення пріоритетів інноваційного розвитку та адаптації інноваційної стратегії до актуальних ринкових викликів і перспектив розвитку підприємства.

Для забезпечення ефективного управління інноваційною діяльністю запропоновано комплексну систему формування інноваційної політики ПрАТ «Карлсберг Україна». Її впровадження спрямоване на створення умов для досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення результативності інноваційної діяльності та забезпечення довгострокових конкурентних переваг. До складу запропонованої системи включено підсистему стратегічного планування інноваційної політики, підсистему прогнозування інноваційних ризиків, підсистему розроблення інноваційної програми підприємства та підсистему планування реалізації інноваційних проєктів.

Обґрунтовано, що підсистема стратегічного планування повинна забезпечувати формування інноваційних цілей підприємства відповідно до його місії та стратегічних орієнтирів розвитку, здійснювати оцінювання й вибір стратегічних альтернатив залежно від типу інноваційної поведінки підприємства, а також визначати пріоритетні напрями інноваційного розвитку для підвищення ефективності використання інноваційних ресурсів.

Встановлено, що важливим елементом системи управління інноваційною політикою є підсистема прогнозування інноваційних ризиків, яка повинна забезпечувати моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів ризику, оцінювання рівня інноваційних ризиків, планування заходів щодо управління ними та розроблення інструментів їх мінімізації. Особливу увагу запропоновано приділяти плануванню процесів управління ризиками, оскільки саме від їхньої якості залежить ефективність функціонування всієї системи ризик-менеджменту підприємства.

Доведено, що підсистема розроблення інноваційної програми має базуватися на формуванні портфеля інноваційних проєктів, спрямованих на вдосконалення маркетингової діяльності, впровадження сучасних інформаційних технологій, удосконалення організаційної структури управління, модернізацію технічної бази та оновлення асортименту продукції. Реалізація таких проєктів забезпечить підвищення інноваційної активності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

У роботі також запропоновано систему інформаційної підтримки управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Карлсберг Україна», яка спрямована на забезпечення своєчасного інформаційного супроводу управлінських рішень, проведення постійної діагностики інноваційної позиції підприємства та підвищення оперативності реагування керівництва на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища.

Визначено, що ефективна система інформаційного забезпечення повинна гарантувати належний рівень якості, достовірності та безпеки інформаційних ресурсів, забезпечувати їх систематизацію за основними напрямками інноваційної діяльності та створення єдиної бази накопичення й зберігання інформації. Для підвищення результативності інформаційної підтримки запропоновано здійснювати регулярний аналіз повноти реалізації інформаційних процесів, що дозволить своєчасно виявляти недоліки в організації інформаційного забезпечення та формувати напрями його подальшого вдосконалення.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів щодо формування інноваційної політики та вдосконалення інформаційного забезпечення сприятиме підвищенню ефективності управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Карлсберг Україна», зміцненню його конкурентних позицій на ринку та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маршал А. Принципи економічної науки: у 2-х т. / Пер. з англ. - М.: Прогрес, 1993.
2. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. - М.: Прогрес, 1982. - 456 с.
3. Хайєк Ф. Зміст конкуренції // Індивідуалізм і економічний порядок. - М., 2000. - 244 с.
4. Ільяшенко С.М. Інноваційний розвиток ринкових можливостей: проблеми управління. - Суми: ВВП "Мрія-1" ЛТД, 1999. - 222 с.
5. Домбровський Я., Коладкевич І. Інноваційна практика польських підприємств. - К.: Центр інновацій та розвитку, 2000. - 132 с.
6. Мельник Л.Г. Економіка розвитку: Навчальний посібник. - Суми: Вид-во "Університетська книга", 2000. - 450 с.
7. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2004. — 316 с.
8. 8 Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. - М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. - 454 с.
9. Бланк І.О. Інвестиційний менеджмент. - К.: Наукова думка, 1996.
10. Багрова І.В., Гетьман О.О. Оцінка ефективності та удосконалення маркетингового механізму функціонування підприємств // Вісник Технологічного університету Поділля: Економічні науки. — 2002. — Ч. 2, Т. 2 (46). — № 5. — С. 82-86
11. Mensh G. Statement in Technology: innovation overcome the depression.- Cambridge: Mass, 1979.
12. Freeman H. The Economics of Industrial Innovation. - Hammond - S worth, Pangolin, 1974.-170 p.
13. Брайан Т. Управління науково-технічними нововведеннями. - М.: Економіка, 1999. - 312с.

14. Ільяшенко С.М., Мельник Л.Г. Методичні підходи до вибору варіантів розвитку ринкових можливостей підприємств // Маркетинг: теорія і практика. - 2000. - № 5. - С. 67-75.
15. Тарасевич В. До проблем економічного зростання в Україні // Економіка України. - 1999. - № 8. - С. 11-18.
16. Лапін Е.В. Економічний потенціал підприємства; Монографія. - Суми: ІТД "Університетська книга", 2002. - 310 с.
16. Ільяшенко С.М. Принципи формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком суб'єктів господарської діяльності // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. - Вип. 4. - Суми: Вид-во СумДУ, 2000. - С. 98-108.
17. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. №40-Р/ // Відомості Верховної Ради. — 2002. — № 36. — с. 266. — Режим доступу: rada.gov.ua
18. Друкер П. Як забезпечити успіх в бізнесі: новаторство і підприємництво. - К.: Україна, 1994. — 319 с.
19. Онишко С.В. Деякі методологічні аспекти дослідження інноваційної моделі економіки // Проблеми науки. - 2002. - № 5. - С. 30-35.
20. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Пер. з англ. І. Дзюба. - К.: Основи, 2000. - 198 с.
21. Йохна М.А. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навч. посібник./ М.А. Йохна, В.В. Стадник. — К.: Академія, 2005. — С.11
22. Гохберг Ю.А. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник/ Ю.А. Гохберг, П.К. Кучеба, С.Ф. Поважний. - Донецьк: ДонДАУ, ДонДУ, 1995. - С.
23. Пашута М.Т. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання. Навч. посібник/ М.Т. Пашута, О.М. Шкільнюк. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — С.44
24. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 31

25. Йохна М.А. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навч. посібник./ М.А. Йохна, В.В. Стадник. – К.: Академія, 2005. – С.8
26. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навч.посібник. – Суми: Університетська книга, 2003. – С.18
27. Микитюк П. П., Сенів Б. Г. Інноваційна діяльність : навчальний посібник. Київ : Центр навч. літ., 2009. 320 с.
28. Миколайчук І. П. Формування організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства. URL : <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2018/2/5.pdf>
29. Мінекономіки попередньо оцінює падіння ВВП в 2022 році на рівні 30,4%. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-poperednootsiniuie-padinnia-vvp-v-2022-rotsi-na-rivni-304>
30. Михайлов М. Г. Теоретичні засади інноваційно-інвестиційного підходу до розвитку матеріально-технічної бази підприємств. Інвестиції: практика та досвід, 2016. № 23. С 38-42. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2016/9.pdf
31. Мясников В. О. Інтегральна оцінка стану та рівня інноваційного потенціалу як основа адаптивного управління машинобудівними підприємствами. Бізнес Інформ. 2018. № 1. С. 85-92.
32. Мясников В. О. Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 12-1. С. 167–174.
33. Отенко І. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : монографія. Харьков : ХНЭУ. 2006. 256 с.
34. Інвестиційний менеджмент / В. М. Гриньва, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко та інші. Х.: ІНЖЕК, 2005. 664 с.
35. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь. За заг. ред. В.М. Гейця та ін. ; НАН України. К., 2015. 336 с.

36. Кавун С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 300 с.
37. Карпунцов М.В. Ризикостійкість підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 3. С. 71-76.
38. Клияненко Б. Т., Осыка А. П., Маслова Г. Н. Инновационная деятельность в условиях изменения форм собственности. Луганск: Изд-во ВУГУ, 1997. 48с.
39. Ключ Ю. І. Корпоративна система управління інноваціями: формування та розвиток. Лисичанськ, 2015. 356 с.
40. Ключ Ю. І., Івченко Є. А., Івченко Ю. А. Виникнення структурних зрушень та їхній вплив на економічну безпеку промислових підприємств регіону внаслідок постконфліктної трансформації. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка, 2019. Вип. 5(78). С. 75–81.
41. Коваленко О. В., Борисова Я. Г. Управління інноваційно-інвестиційним розвитком промислового підприємства. URL : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_012.pd
- 42.
43. Єфімова С. А., Гринько Т. В. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства сфери послуг. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. Випуск 5. С.30-37. ISSN 24097101. URL : https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b9e62101a3.pdf
44. Єфименко Н. А. Формування інвестиційного потенціалу на підприємствах машинобудівного комплексу. Інвестиції: практика та досвід. 2007. № 9. С. 17–21.
45. Жибак М. М., Христенко Г. М. До питання розвитку інноваційноінвестиційного потенціалу аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід № 7. 2015. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/3.pdf

46. Жихор О. Б. Механізм реалізації політики інноваційного розвитку регіону. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.8. С. 133–139.

47. Заїка С. О. Інвестиційний потенціал підприємства та варіанти його формування. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки, 2015. Вип. 13. Ч. 1. С.89-91. URL : http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/economic_13_1.pdf#page=89

48. Засанська Е. В., Ткачук Ю. Г. Класифікація факторів ризикостійкості підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економіка, 2010. Вип. 1 (49). С. 50–57.

49. Захаркін О. О. Оцінка ризикостійкості підприємства при управлінні його інноваційним розвитком. Економічний простір. 2015. № 98. С. 165-176.

50. Зінь Е. Механізм розвитку регіональної інноваційної діяльності. URL: http://www.ashsu.org/academy/herald_info/visnyk_61_5_08/visnyk_61_5_08_84-97.pdf

51. Зоргач А.М. Формування результативної системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК, 2015. № 8. С. 65. URL : <http://eapk.org.ua/contents/2015/08/65>

52. Зудова І. Ю., Щиголева А. В. Особливості формування чинників інвестиційного потенціалу підприємства. Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. Економіка та управління підприємствами, 2018. Вип. 19. С. 403-408. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/61.pdf