

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«12» червня 2023 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «ІННОВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав студент 4 курсу, групи УІ-91
ГУЛЬЧЕНКО Кирило Сергійович

(підпис)

Керівник професор кафедри менеджменту підприємств
**к.е.н. , проф.
СМОЛЯР Любов Гаврилівна**

(підпис)

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу
**к.е.н., доц.
Писаренко Наталія Леонідівна**

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
цитат та вилучень з праць інших авторів без
відповідних посилань
студент _____

(підпис)

Київ – 2023 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент інвестицій та інновацій»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«12» жовтня 2022 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ГУЛЬЧЕНКУ Кирилу Сергійовичу**

1. Тема роботи: **«Інноваційне забезпечення конкурентних переваг підприємства»**

керівник роботи к.е.н. , проф. СМОЛЯР Любов Гаврилівна

затверджені наказом по університету від 31 травня-2023р. № 2077-с

2. Термін подання студентом роботи: 12.06.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «Оболонь», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2019-2022рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»);

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та роль інновацій в забезпеченні конкурентних переваг
- розкрити сутність інноваційної стратегії як ключового активу в забезпечення конкурентних переваг;
- описати прямі та непрямі ефекти інноваційної діяльності

б) аналітична частина:

- здійснити фінансово-економічний аналіз результатів діяльності підприємства за наявного стану ресурсного забезпечення;
- продіагностувати наявну інноваційну систему підприємства;
- визначити ключові показники інноваційної діяльності та їх вплив на забезпечення конкурентних переваг.

в) рекомендаційна частина:

- сформулювати інноваційну стратегію для забезпечення конкурентних переваг
- розробити плану реалізації сформованої інноваційної стратегії
- оцінити економічну ефективність впровадження інноваційних заходів на підприємстві

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Сутність інновацій та їх важливість під час функціонування підприємства: теоретичний зміст.
2. Коротка характеристика ПрАТ «Оболонь»
3. Опис конкурентів обраного підприємства на різних ринках
4. Основні показники фінансово-економічного стану ПрАТ «Оболонь» за 2019-2022 рр.
5. SWOT-аналіз для ПрАТ «Оболонь»
6. Аналіз інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь»
7. Показники інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь»
8. Опис запропонованої інноваційної стратегії
9. Формування команди та кошторису для реалізації
10. Оцінка економічної ефективності впровадження інноваційних заходів
11. Результат від впровадження інноваційної стратегії
12. Додаткові дані про результативність

6. Дата видачі завдання:

«12» жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Обговорення концепції роботи, письмове затвердження теми	до 01.10.2022	Виконано
2.	Складання та узгодження плану дипломної роботи	до 15.10.2022	Виконано
3.	Добір та опрацювання літературних джерел	до 15.11.2022	Виконано
4.	Надання на перевірку 1-го розділу	до 31.01.2023	Виконано
5.	Робота над 2-м розділом для адаптації до завдань переддипломної практики	до 01.04.2023	Виконано
6.	Проходження переддипломної практики на підприємстві, що є базою дослідження, систематизація отриманих матеріалів	17.04 – 20.05.2023	Виконано
7.	Надання на перевірку 2-го розділу	до 29.04.2023	Виконано
8.	Надання на перевірку 3-го розділу	до 16.05.2023	Виконано
9.	Проведення науково-практичного семінару за підсумками практики та попереднього захисту роботи у присутності керівника роботи (на якому студент засвідчує готовність роботи до п.3.3 включно)	22.05 – 24.05.2023	Виконано
10.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень, перевірка готовності роботи та її відповідності вимогам щодо оформлення та змісту	25.05 – 28.05.2023	Виконано
11.	Перевірка роботи на плагіат, оформлення відповідного документообігу, якщо низький рівень унікальності	29.05 – 31.05.2023	Виконано
12.	Подання дипломної роботи і супроводжуючих документів на кафедру	до 05.06.2023	Виконано
13.	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	05.06 – 09.06.2023	Виконано
14.	Захист дипломної роботи	19.06 – 30.06.2023	Виконано

Студент

_____ Кирило ГУЛЬЧЕНКО
(підпис)

Керівник дипломної роботи

_____ Любов СМОЛЯР
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Інноваційне забезпечення конкурентних переваг підприємства» містить 84 сторінки, 16 таблиць та 14 рисунків. Перелік посилань нараховує 31 найменувань.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендації щодо інноваційного забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом дослідження є процес інноваційного забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти інноваційного забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження застосовувалися наступні методи: узагальнення, індукції, дедукції, узагальнення економічної інформації, економічного аналізу, моделювання та прогнозування, порівняння.

Результат роботи. Розроблено план реалізації інноваційної стратегії на підприємстві, що реалізовує продукцію на ринку алкогольних та безалкогольних напоїв з метою розвитку конкурентних переваг.

Результат впровадження досліджень. Розроблені в дипломній роботі пропозиції були надані до розгляду керівному складу ПрАТ «Оболонь », де було визнано можливість їх практичного застосування.

Ключові слова: інновації, інноваційна стратегія, конкуренція, конкурентні переваги, лідер на ринку.

ABSTRACT

The diploma thesis on the topic "Innovative Provision of Competitive Advantages" contains 84 pages, 16 tables and 14 figures. The reference list contains 31 citations.

The objective of this research is to summarize theoretical principles and develop practical recommendations for the innovative provision of competitive advantages in enterprise development.

The aim of this research is to consolidate theoretical principles and develop practical recommendations for the innovative provision of competitive advantages in enterprise development.

The object of the study is the process of innovation provisioning for the development of competitive advantages in a company.

The subject of the research includes theoretical and methodological aspects of innovation provisioning for the development of competitive advantages in a company.

The research employed a combination of general and specific scientific methods, such as generalization, induction, deduction, summarizing economic information, economic analysis, modeling, and forecasting, as well as comparison.

The research outcome includes the development of an implementation plan for an innovative strategy in a company engaged in the production and distribution of alcoholic and non-alcoholic beverages, aimed at enhancing competitive advantages.

The proposed recommendations resulting from this study were submitted for consideration to the management team of "Obolon" JSC, where their practical applicability was recognized.

Keywords: innovation, innovation strategy, competition, competitive advantages, market leader.

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Сучасний світ постійно розвивається, що створює динамічність у бізнес-середовищі, саме тому для реалізації товарів та отримання бажаної частки цільової аудиторії, виробник має прилаштовуватися та відповідати на утворенні тренди, використовуючи зміни в процесах виготовлення та реалізації товарів чи послуг.

Велика кількість національних виробництв чи корпорацій на основі досвіду можуть сформувати залежність між науково-технічним прогресом та змінами у ринковій економіці – відбуваються радикальні перетворення у способах та підходах виготовлення на основі новітніх розробок.

Перетворення на виробництві, що можуть стосуватися змін починаючи від загальної організації процесу виготовлення до змін під час реалізації готового товару чи послуги - є наслідком конкурентної боротьби.

Такий процес може бути реалізований за допомогою посилення інноваційних процесів, адже роль інновацій під час формування конкурентних переваг є незаперечною. Вони дають можливості для вдосконалення, розширення, підвищення ефективності виробництва або ж взагалі створення нових ринків. Це відбувається за рахунок зміни якості, зменшення витрат чи раціоналізації певних етапів виробництва, створення продуктів на основі новітніх технологічних трендів.

До того ж, інновації забезпечують формування додаткових цінностей для споживача, що допомагає отримати лояльність, утримати та залучити нову частку покупців.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендації щодо інноваційного забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства.

Для досягнення мети, слід вирішити ряд поставлених завдань:

- визначити сутність поняття інновацій та сформувати основні чинники їх успішної реалізації;

- проаналізувати діяльність підприємства, його зовнішнє середовище та потребу впровадження інновацій на постійній основі;
- провести діагностику інноваційної системи підприємства, визначити проблеми та рішення щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- визначити ключові показники інноваційної діяльності, що впливають на забезпечення конкурентних переваг підприємства та дослідити їх;
- розробити рекомендації щодо інноваційного забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства: сформулювати інноваційну стратегію та розробити план її впровадження на підприємстві;
- оцінити економічну ефективність впровадження інноваційних заходів на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес інноваційного забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти інноваційного забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства.

Базою дослідження обрано ПрАТ «Оболонь»

Методи дослідження: методи узагальнення, індукції, дедукції, узагальнення економічної інформації, економічного аналізу, моделювання та прогнозування, порівняння.

В процесі виконання дипломної роботи були отримані такі результати методичного та практичного характеру:

- Доведено залежність інноваційного розвитку та формування конкурентних переваг.
- Сформовано план реалізації інноваційної стратегії на підприємстві, що реалізовує продукцію на ринку алкогольних та безалкогольних напоїв з метою розвитку конкурентних переваг.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність інновацій та їх роль в забезпеченні конкурентних переваг підприємства	10
1.2 Інноваційна стратегія підприємства як ключовий актив в забезпеченні конкурентних переваг підприємства	19
1.3 Прямі та непрямі ефекти інноваційної діяльності та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства	28
Висновки до розділу 1	34
2 ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	35
2.1 Стан діяльності підприємства, зовнішні чинники впливу та потреба впровадження інновацій на постійній основі	35
2.2. Діагностика інноваційної системи підприємства: проблеми та рішення	50
2.3. Ключові показники інноваційної діяльності підприємства та їх вплив на забезпечення конкурентних переваг підприємства	54
Висновки до розділу 2	59
3 РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	60
3.1 Формулювання інноваційної стратегії підприємства як ключового активу в забезпеченні конкурентних переваг підприємства.....	60
3.2. Розроблення плану впровадження інноваційної стратегії на підприємстві.....	63
3.3 Оцінка економічної ефективності впровадження інноваційних заходів на ПрАТ «Оболонь»	74
Висновки до 3 розділу	78
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність інновацій та їх роль в забезпеченні конкурентних переваг підприємства

Термін «інновація» має латинське походження від слів «inovatis» (в перекладі - новий) та «innovare» (в перекладі - оновлення). Також є тлумачення слова «innovating» з англійської мови, що має подібне значення – діяльність новаторів [1].

Як економічний термін, поняття вперше було використано не так давно, проте до сих пір між вченими йдуть дебати про тлумачення. Наприклад, можна розглядати «інновації» як:

- результат інноваційного процесу, що виражається у нових товарах, технологіях виробництва
- процес формування і реалізації новинок під час виробництва чи збуту.

Проте в чинному законодавстві країни є розподіл на окремі терміни :

«Інновації - новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Інноваційна діяльність - діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг»

Інноваційний продукт - результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам, встановленим цим Законом» [2]

Сутність інновації – це перетворення нових ідей у нововведення, реалізовані заході, результат, що є важливим не лише для виробника, а й для споживача. Адже найголовніше для підприємця – це створення надприбутку за рахунок або екстенсивного – збільшення кількості ресурсів та витрат на виготовлення, або

інтенсивного – створення нових рішень, що забезпечують більшу результативність за умови сталої кількості сировини чи матеріалів.

Згідно з вищезгаданим дослідженням Стенфордського університету , інновації спричинили до 85% економічного зростання.[3]

Інноваційний процес є досить складним, багатогранним вимагає від керівника прийняття ризикових рішень, проте саме це призводить змін та зрушень у різних сферах діяльності. Результат дій дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними на ринку та актуальними для споживача.

Інновації розділяють за критеріями для сегментування цільового навантаження:

1. За предметним змістом інноваційної діяльності:

- інновація продукт . Цей вид інновацій вирізняється тим, що має на меті зміни в характеристиках самого товару чи послуги на його окремих частин

- інновація процес. Відмінною рисою є зміна у процесі виготовлення товару – нововведення в технологіях виробництва чи устаткуванні.

- інновація маркетинг. Інновація спрямована на зміни в рівні задоволеності попиту споживача завдяки нововведенням у процесі збуту, наприклад створенні нових ринків чи більш сприятливих умов для реалізації продажу.

- організаційні інновації. Це зміни , які забезпечення покращення ефективності роботи виробництва і відображаються у формі нововведень в організаційну структуру, реінжинеринг бізнес-процесів.

2. За сферами діяльності:

- Виробничі або технологічні – модернізація обладнання для виготовлення продукції, що збільшує продуктивність та ефективність, запровадження нових інформаційних систем.

- Продуктові – виготовлення нової продукції.

- Економічні – нововведення у сфері економічних відносин

- Соціальні – розробка та впровадження нових соціальних програм, послуг або проєктів, що вирішують соціальні проблеми, нових підходів до освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури і т.д .

- Екологічні – використання інновацій, що забезпечують виробництво з мінімальним впливом на зовнішнє середовище, використання альтернативних джерел енергії і т.д.

- правові та інші.

3. За ступенем новизни:

- Поступові інновації – цей підхід базується на ітеративній модернізації, тобто поступових змінах та вдосконалення наявної продукції чи послуг.

- Радикальні інновації – такі інновації зосередженні на кардинальних змінах, що призводять руйнівних змін на ринку та синтезу нових – це може бути створення абсолютно нової продукції чи послуги, яка затьмарює успіх конкурентів та відбирає «левову частку» споживачів, або розробка технології, що істотно змінює парадигму галузі або загальний підхід до виробництва [4].

Радикальні інновації в сучасному світі мають тенденцію до переважання над поступовими, адже незважаючи на складність, вони створюють новий ринок. У той же час, такий тип є складним з точки зору реалізації, адже незвичні речі стають причиною для дискусій між людьми. Радикальні інновації можуть створювати не тренди започаткування, а навпаки тренди критики та протистояння. Незважаючи на опір, час грає роль під час інтеграції новинок, а саме виступає певним підтвердженням – тільки дійсно раціональні, ефективні та якісні ідеї можуть розвиватися, не дивлячись на бар'єри, та зберегти тенденцію до розвитку.

Не слід забувати і про поступові інновації. Хоч їх частка є меншою, а результат на довгостроковій дистанції, з першого погляду, може бути нівелізований, проте самі вони дають можливості для розвитку та функціонування підприємства. Вони виступають певним стабілізатором під час хвилеподібної діяльності радикальних інновацій, через їх симетричність впродовж часу навіть за умови постійності.

Чи існує залежність між «інноваціями» та «конкурентними перевагами»?

Конкурентна перевага – це здатність виробниками протистояти іншим та забезпечити стійке положення на ринку під впливом інших.

Інновації виступають інструментом за рахунок можливості модернізації елементів виробництва та збуту – використання новітніх методів, розробка продуктів чи послуг, що докорінно вирізняються серед інших або навіть створюють новий ринок в існуючій галузі.

Інновації допомагають зайняти стійке положення на ринку шляхом раціоналізації виробництва. Нові технології, імплементація процесів, зменшення витрат та сировини – результат дає змогу підвищити ефективність [4].

Якщо розглядати інновації, як дії для короткострокової переваги – то це причина для дискусій, адже все залежить від розміру потрібних ресурсів для інтеграції новинок у виробництво, від коефіцієнту корисної дії.

Проте, розглядаючи цей аспект як довготривалу систему дій, можна дійти висновку, що відбувається не лише можливе швидке зростання попиту на продукцію, а й чинники для створення стійкого положення в умовах недоброчесних дій з боку конкурентів. Будь-яка технологія, яка міститься у реалізованому товарі і є доступною на ринку, може бути скопійованою та запровадженою інших виробництвом. Проте перевага інноваційної діяльності полягає в постійному запровадженні та розробці систем чи технологій, що будуть давати результат у вигляді постійного переможного місця у гонці за прихильність споживача.

Перевага інноваційної діяльності формується за умови постійності. Важливо постійно відслідковувати потреби споживачів, а також відповідати на тренди, що з'являються на ринку технологій [5].

Однією з рушійних сил, які впливають на спрямування та результативність будь-яких дій – споживач. Слід активно аналізувати психологію вибору та загальні потреби, тренд, для того, щоб створювати не просто новий продукт, а саме такий, як зможе інакшим способом вирішити проблему покупця.

Наразі споживач намагається відповідати модернізації, тому відбувалася зміна орієнтації на новітні технології, інноваційні рішення, що вирішують сталу проблему для певного виду продукції.

Крім того, виробник має бути готовий до прийняття рішень про зміни і адаптуватися під поточний стан для отримання вигоди від результату. На це прямо впливає керівництво. Воно має створити організаційну культуру, що сприяє дослідження та формування підґрунтя для інновацій.

Рональд Фостер у своїй роботі піднімає гостре питання про помилки під час усвідомлення відношення між інноваційними змінами та впливом на конкурентне становище керівниками [6].

Підсумувавши діяльність, він визначив загальну поведінку вищих ланок управління – на їх думку після швидкоплинного розвитку, компанія не має потенціалу для наступного технологічного прориву, а отже всі радикальні зміни є малоймовірними, а також будуть повільніше виявлятися та реалізовуватися. Саме тому відбувається зміщення уваги від новизни. Незважаючи на позитивного відношення інновацій, вони піддаються впливу думки, що така діяльність є більш ризиковою ніж захист позиції, що отримала компанія на ринку серед конкурентів.

Швидкі темпи розвитку середовища створюють не тільки нові знання, але й нові вимоги та специфічність попиту. Організації, що відмовляються від цієї теорії, рано чи пізно втрачають змогу конкурувати. Оновлення товарів може допомогти задовольняти попит та залучити частку цільової аудиторії, проте, на перший погляд сталий ринок може перейти у стадію занепаду, що призведе до потреби в пошуку нових клієнтів. Тому новаторські рішення надають поле для створення не тільки нових продуктів, а й реалізації докорінно нових підходів у виробництві чи реалізації товару. Саме адаптація до галопуючого розвитку надає широкий набір інструментів для створення конкурентних переваг [7].

Тому, організації, що мають значну частку інновацій, діють більш адаптивно на ринку, що допомагає створювати високу конкурентоспроможність, в той час як протилежна поведінка ставить під загрозу вплив інших компаній [8].

Проте, не тільки керівництво може впливати на схильність до нововведень на підприємстві. Проаналізуємо найбільш виражені чинники активізації інноваційної діяльності:

- структура економіки. Це один з найважливіших чинників, що впливає на загального рівня інноваційну діяльність компаній. Вона охоплює організацію діяльності та функціонування різних секторів економіки, їхню взаємодію та реалізацію обміну. Існують різні структури, які можуть зосереджені лише у певних галузях, або розподілені на різні. Незважаючи на різні підходи у формування інноваційного середовища, вони створюють потенціал для розвитку. Якщо говорити про структури економіки, в яких переважають декілька ключових галузей, то активізація інновацій може бути значно простішою з точки зору фокусування на певних загальних потребах. Такі підходи створюють взаємодію між підприємцями, що в свою чергу, провокує появу інноваційних кластерів. Це допомагає у створенні інститутів для загальних досліджень, обміну та ідеями між собою. Такі форми організації формують інноваційні кластери, що стимулюють розвиток інноваційних проєктів.

Якщо говорити про структури, де велика кількість галузей поділяє вплив на економіку, то активізація інноваційної діяльності може бути дещо складнішою. В свою чергу, розподіл може сприяти залученню новітніх рішень із сусідніх галузей, що надає більш широкі можливості для синтезу нових ідей, що включають різні сфери.

Також структура економіки з боку забезпечення необхідними ресурсами для формування інноваційного середовища. Розвинені країни, маючи достатньо коштів, спрямовує велику частину на підтримку нових розробок у галузях,

що створюють їх світову конкурентоспроможність. Таким чином, скажімо для технологічних країн, інновації у сфері технології будуть найбільш потрібними, що створить додаткову активізацію досліджень, спроб та дій. В той час як інші сфери будуть відчувати недостатність фінансування, а отже і розвиток галузі відбуватиметься менш динамічно, через брак необхідних ресурсів та доцільності реалізації.

- Попит споживача. Таро Коно писав у своїх роботах, що більше 73% інновацій, що були реалізовані – це відповідь на зміни потреб. Нові вподобання, смаки, проблеми покупців вимагають створення не тільки удосконалень товару чи послуг, а й створення нових комплексних підходів для задоволення попиту. У той же час, близько четвертої частини інновацій, були результатом НДДКР.
- Технологічний процес. Як було вже зазначено вище, частка нововведень, що відбулися незважаючи на науково-технічний розвиток, є більшою, проте не слід нехтувати даним чинником. Високі темпи розвитку сучасного світу створюють можливості до залучення нових технологій виробництва, що може повністю змінити поведінку на ринку. Набирають обертів системи для автоматизації діяльності підприємства – саме новітні технології спровокували цей тренд, а не навпаки. Рішення про автоматизації створюють новий еталон якості, що досягається високоточним обладнанням, швидкість, масштаби виробництва. Саме тому підприємства, які активно відстежують тенденції на ринку технологій, мають конкурентні переваги за рахунок залучення нових методів виробництва.
- Вичерпність потенціалу старих методів вирішення проблем. Якщо існуючі підходи не вирішують проблеми, що виникають під час виготовлення чи реалізації продуктів та послуг, раціонально та ефективно, організації необхідно шукати інноваційні рішення. Сталі дії, що були започатковані в минулому, з часом та розвитком технологій може бути ставати економічно-

невигідними, незважаючи на ряд покращень, через граничну корисність – будь-які зміни не можуть перевершити результат. Це стимулює підприємства створювати нові рішення для того, що продовжити своє виробництва та залишитися на ринку у ролі функціонуючого підприємства, що приносить прибуток та розвивається.

- Конкурентна інтенсивність. Здатність компанії конкурувати є результатом активних дії у боротьбі за прихильність споживачів. Організації мають швидко реагувати на зміни та бути готовими до боротьби на ринку. Це досягається шляхом створення унікальних продуктів, що не можуть бути надавати товару характеристик, що не будуть дублюватися у конкурентів, або створення підходу у виробництві, що створить розбіжність у ціні, якості чи функціональному призначенні. Боротьба за кожного покупця спонукає їх впроваджувати нові ідеї та шукати більш ефективні та раціональні методи під час виробництва чи збуту продукції.
- Культура інновацій. Високу роль під час створення конкурентоспроможного інноваційного підприємства відіграє саме керівництво. Загальна швидкість у прийнятті рішень, формуванні думок, дій наразі підвищується. Саме тому, консервативні методики управління швидко стають неактуальними. Адаптація до реального становища є найважливішою засадою для формування підприємства, що зможе конкурувати на підприємстві. Для реалізації такого підходу необхідно створення загальної культури інновацій, як підхід до формування можливостей створення нових технологій, товарів чи послуг. Тому саме керівництву слід взяти на себе відповідальність за підтримку змін на підприємстві. Адже це вони формують інноваційну стратегію, що дозволяє працівникам реалізовувати нові підходи до вирішення проблем. Творчість людей, які мислять нестандартно та виходять за межі традиційного підходу до вирішення проблем, стають головними каталізаторами розвитку підприємства. На цьому етапі, для керівництва

важливо відповідати на такі дії з певним заохочування, що сприяти креативності та ініціативності працівників.

Також сюди слід включити навчання персоналу. Організації повинні інвестувати кошти у навчання для формування знань, що допомагатимуть формувати нові рішення, оцінювати доцільність та ефективність, формувати шлях обміну навичками для комунікації з іншими персоналом. Таких шляхом відбуватиметься не одноосібне створення маленьких структур, а формування систематизованих підходів до вирішення проблем, що досягатимуть велику кількість проаналізованого досвіду та знань.

За умови високого рівня підтримки інновацій, вони можуть стати каталізатором для підвищення економічного рівня та забезпечити сталий розвиток. Новітні рішення дають змогу використовувати нові технології в інших сферах, що в свою чергу призводить до зміни в підходах вирішення проблем та раціоналізації використання різних видів ресурсів.

Роберт Солоу, американський економіст, у свої працях вивчав відношення економічного зростання та інноваційної діяльності. Згідно з його дослідженнями, велика частка загального ВВП належить технологічному прогресу та модернізації виробництва, що в свою чергу включає інноваційну діяльність. Чим ефективніше працює виробнича галузь, тим більше товарів за наявних ресурсів вона може створити. Раціоналізація ресурсів наразі є основоположним трендом для будь-якої сфери життя [8].

Вищі ланки управління намагаються за допомогою державної політики, а саме фінансування та створення сприятливого законодавства, підвищити зацікавленість у інноваційній діяльності компаній. Такі дії надають змогу створити цілі екосистеми, що провокують подальший розвиток. До того ж, важливою причиною для зацікавленості є тенденції до зміни екологічного впливу. Порівнюючи з минулим, коли винахідники створювали нові технології на основі даних про їх ефективність без усвідомлення у пропорційності відходів та корисної дії, сучасні дослідники та новатори в першу чергу

формують нові підходи на основі раціоналізації та отримання найбільшої вигоди за найменших витрат та мінімального впливу на екологію. Такі технології важливі через підвищений ризик глобальних змін на планеті внаслідок діяльності людей. Уряди витрачають величезні кошти, щоб адаптувати технологічні процеси для зменшення впливу на екосистему.

1.2 Інноваційна стратегія підприємства як ключовий актив в забезпеченні конкурентних переваг підприємства

Для ефективного функціонування, кожне підприємство повинно мати свій план дій щодо розвитку. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища компанії є важливим для вибору стратегії – виявлення можливостей та загроз, на основі даних про тенденції в обраній галузі, конкурентів та їх діяльність, інших чинників, що можуть впливати на роботу виробництва.

Відомий економіст Майкл Портер досліджував у своїй роботі «Strategies for Survival in Fast-Changing Industries» підходи до отримання конкурентних переваг у функціонування підприємств [9]. Він створив 4 стратегії конкурентної боротьби на основі свого бачення.

Стратегії конкурентної боротьби – це певний набір дії, що використовує компанія для отримання переваг під час конкуренції. Матриця, яку запропонував Портер, базується на двох характеристиках: обсяги ринку та тип переваги.

Обрання стратегії може допомогти компанії сфокусуватися та направити сили в потрібному напрямку задля створення високого рівня конкурентоспроможності. Слід обирати один напрямків, адже спроба досягти високих показників при одночасному використанні може призвести до втрати ефективності кожної окремої стратегії.

Таблиця 1.1 - Стратегії конкурентної боротьби за Портером.

	Цінова перевага	Товарна перевага
Весь ринок	Стратегія лідерства за вартістю	Стратегія диференціації
Окремий сегмент	Стратегія фокусування на витратах	Стратегія фокусування на основі диференціації

Джерело: складено автором на основі [9].

1. Стратегія диференціації. Ця стратегія означає лідерство на ринку на основі продукту. Це може бути або створений новий товар чи послуга, або удосконалений існуючий. Додавання унікальних позицій в асортимент, дозволяю змістити фокус уваги від підвищення ціну на нові характеристика. Такі дії підвищують лояльність покупців через отримання унікального досвіду, зменшує їх принциповість до ціни і, як наслідок, отримує лідируюче місце у боротьбі з конкурентами. Проте, окрім нового товару, підхід також потребує значних сил на створення правильної маркетингової компанії для чіткого інформування кінцевого споживача про нововведення. Ці збитки нівелюються у випадку встановлення більш високих цін, що (як зазначено вище) не вплине на сукупний попит [10].

З головних переваг можна виділити:

- створення сильного іміджу компанії за рахунок унікальних властивостей
- можливість збуту товару за підвищеною ціною
- отримання лідируючої позиції на ринку серед конкурентів.

Проте існують також певні недоліки, що виникають у процесі:

- великі обсяги потрібних інвестицій для створення та підтримку нового іміджу компанії
- наявність ризиків пов'язаних з копіювання та випуском ідентичної продукції іншими виробниками.

2. Стратегія лідерства за вартістю. Дана стратегія полягає в максимальному зменшенні ціни на товар за рахунок зменшення собівартості. Такі дії зазвичай використовують компанії, що не можуть конкурувати на основі стратегії диференціації, вони покладаються на чутливість покупця до ціни. Слід зауважити, що такий підхід потребує ефективної роботи та чіткого контролю

кожного етапу виробництва для мінімізації відхилень та надлишкових витрат.

Стратегія потребує значних інвестицій на початку, адже створення системи, яка буде оптимізована для виробництва товару.

Головні переваги такої стратегії:

- можливість конкурувати з більш впливовими компаніями на ринку
- отримання більшого прибутку за умови встановлення цін, що є мінімально прийнятними для конкурентів.

Недоліки:

- можливі зміна уподобань споживача до більш якісного у порівнянні з товаром з нижчою ціною.
- копіювання технологій виробництва конкурентами, що знищує головну ідею стратегії
- складність та коштовність реорганізації виробничого процесу.

3. Стратегія фокусування.

Ця стратегія передбачає зосередження уваги на окремому сегменту ринку чи певній ніші, в якій підприємство має шанси досягти високо рівня конкурентоспроможності. Вона реалізовується за допомогою або творення цінової переваги, або створення та вдосконалення унікальними характеристиками. Стратегія дозволяє за рахунок чіткого виділення цільової групи та невеликих коштів на реорганізацію частини виробництва досягти лояльності клієнтів, що допомагає навіть невеликим компаніям отримати шанс конкурувати з великими виробництвами на ринку.

З головних переваг можна виділити:

- Отримання лояльності для певної категорії клієнтів
- Можливість поєднання стратегії лідерства за ціною та диверсифікації.

До недоліків можна віднести:

- При підвищенні економічної привабливості ніші, можливе поява сильного конкурента для витіснення
- Відсутність залученості великої кількості споживачів [7].

Вибір стратегії є важливим аспектом в управлінні компанією. Від інноваційної діяльності залежить не тільки розвиток конкурентних переваг на ринку, але й загальна життєдіяльність компанії. Тому вибір інноваційної стратегії відбувається на основі великої кількості чинників, такі як: ширина асортименту продукції, життєвий цикл, відповідність науково-технічному потенціалу, наявність ресурсів для реорганізації і т.д. Також, формуючи план, компанія має відштовхуватись від загального бачення розвитку, місії, цілей та загальної стратегії компанії, рівня ризикованості запропонованих ризиків [11].

Загалом чинники, що впливають при виборі інноваційної стратегії можна поєднати в певні підкатегорії:

- Вибір на основі цілей компанії. Найперше, що слід визначити, для того щоб сформулювати вектор розвитку та обрати інноваційну стратегії – це чітко визначити цілі підприємства, що будуть досягнуті шляхом реалізації даного плану. Важливо поєднати всі ресурси у певну систему, що буде продукувати ефективну діяльність, а не бути окремою частиною, що вимагає додаткових ресурсів та реалізовує потенціал компанії.
- Оцінка внутрішнього середовища. Для того, що проводити інноваційну політику, компанія має проаналізувати поточний стан його активів та пасивів, забезпечення сировиною, наявність технологічного обладнання. На основі цього можливо оцінити потенціал компанії та здатність до нововведень без радикальних втрат під час дій. Компанія має продовжувати працювати та задовольняти попит, а не бути виробником з епізодичним виробництвом, що обумовлене інноваціям на підприємстві. Також, під час аналізу можливе виявлення слабких місць або наявність новинки, які матимуть більшу користь і наразі є більш актуальною. Встановлюються пріоритети і відбувається ефективніше використання коштів, які виділяються для інноваційного розвитку, що впливає на поступовість та сталість розвитку.

- Ринкове середовище. Аналіз зовнішнього середовища надає інформацію про зміни на ринку, вподобань клієнтів, вплив конкурентів. Наприклад «SWOT-аналіз» може визначити загрози та можливості, що під час розроблення інноваційної стратегії, допоможе скорегувати вектор розвитку для отримання вигідніших умов існування, незважаючи на зовнішні і внутрішні чинники.
- Встановлення терміну впровадження. Деякі з стратегії можуть надати результат у короткочасній перспективі. У таких випадках компанія може більш швидко та рішуче реалізувати стратегію, адже план буде точнішим з огляду на невеликий період прогнозування. Проте, за умов довгострокової перспективи, компанія повинна мати більш гнучке планування на основі можливих чинників, що зумовлює збільшення ризиків та обсягів потрібних ресурсів для відповіді на загрози.
- Готовність керівництва до впровадження. Це слід визначити окремим пунктом, адже діяльність вищої ланки прямо впливає на обрання інноваційної стратегії з певним рівнем ризикованості. Крім того, керівництво створює загальну культуру компанії, що також може впливати на ступінь відповідності до прогнозованих результатів.

Підприємство є великою системою пов'язаних елементів, що функціонують як одне ціле, тому реалізація інновацій має охоплювати кожен підрозділ. Якщо розглядати стратегії з технічного боку, то можна сказати, що це «план кроків для реалізації нововведень». Проте, із глобальної точки зору – це певний вектор розвитку підприємства, що має на меті створення активного інноваційного середовища [12].

Без загального впливу, дії можуть трактуватися як прикладне використання окремих методик, що не надають релевантні можливості. Поєднання в одну екосистему і зумовлює відкритість підприємства до інновацій. Відбувається комплексний підхід до виявлення та рішення нових завдань, розподіл коштів між створеними бізнес-концепціями – тобто діяльність на основі інноваційної стратегії [13].

Розробку інноваційної стратегії підприємства можна розбити на декілька етапів.

Перший етап – побудова загального вектору інноваційної діяльності та прийняття основних засад під час формування плану, які будуть виступати інструментарієм для реалізації.

На даному етапі важливо пам'ятати про деякі умови, що допоможуть при формування стратегії:

- ефективність використання ресурсів. Незважаючи на важливість обсягу витрачених коштів, важливіше раціональне використання кожної грошової одиниці під час реалізації інновацій. Для прогнозування можна використовувати різні метрики, що допоможуть сформувати загальне уявлення про результативність – рентабельність інновацій, підвищення обсягу клієнтів чи продажів, отримання більшої частки ринку і тд. Але ці показники є мінливими, адже така стратегія розрахована на довгострокову діяльність, що свідчить наявність похибки за рахунок непередбачуваності чинників під час функціонування виробництва.
- розробка стратегії на основі відповідно поточного стану компанії. Деякі підприємці, провівши поверховий аналіз, вдаються до запровадження інновацій, що є ризикованими і економічно недоцільними. Вони ставлять ставку на випадковість та намагаються без аналізу різного роду чинників та загальної картини середовища підприємства наосліп сформувати стратегію, яка навіть при точних розрахунках не передбачає позитивного результату. Крім того, наявні ситуації з конфліктами між бізнес-стратегією та інноваційною стратегією і в таких випадках компанія має відступити від вектор дій, що призведе до можливого «ефекту метелика», що в подальшому призведе до великих помилок та втрат під час виробництва.

Важливо здійснити велику кількість перевірок різним інструментарієм для формування загального стану компаній, його можливостей та загроз,

формування сильних та слабких сторін, забезпеченості людськими, інтелектуальними, фінансовими ресурсами.

- інноваційна стратегія має охоплювати повністю все підприємство. У поєднанні з попереднім пунктом, слід пам'ятати, що лише централізовані та узгоджені дії команди та підрозділів, може сформувати рушійну силу для розвитку. Неможливо реалізувати нововведення і чекати великого прориву у виробничих показниках, адже всю бізнес-модель є пов'язана між собою, що дає їй змогу функціонувати та взаємодіяти.
- люди є каталізатором інновацій. Інноваційна стратегія, що не включає розвиток, навчання кадрів, є неефективною та мало результативною, через відсутність потрібних навичок. Нове устаткування, незважаючи на його відповідність новим трендам, характеристикам, та ступінь автоматизації залишається (хоч і частково) під керівництво людських ресурсів. Саме тому, слід вважати на забезпеченість кваліфікованими кадрами під час реалізації інноваційної стратегії та формувати план дій для підвищення ефективності та ступеню освіченості наявних.

Наступними етапом є створення портфелю інновацій.

Інновації відрізняються між собою: вони можуть мати різний рівень складності, специфікації, умови реалізації, вплив на виробництво та результативність. Саме тому слід розподілити їх за певними критеріями. Одним з найбільш релевантних методів для класифікації на основі потенціалу та рівня ризикованості є метод «Матриця амбіційності інновацій». Такий підхід допомагає визначити пріоритетність нововведень та спрогнозувати важливість потрібних ресурсів для реалізації планів.

Матриця має дві осі: вісь потенціалу (або ж амбіційності) та вісь ризику. Перша вказує на результативність впровадженого нововведення та їх вплив на компанію. Інша вісь вказує на ступінь невизначеності під час впровадження інновації, мінливість результату та можливість формування негативних наслідків.

За допомогою цих двох критеріїв, можна сформувати 4 групи:

1. Високий рівень амбіційності і ризику: такі інновації можуть сформувати значну результативність, проте існують велика ймовірність та невизначеність під час реалізації. Зазвичай, вони потребують великих коштів, що можуть бути втрачені, проте з іншого боку, в разі успішної реалізації, переваги та прибуток будуть значно переважувати інвестиції

2. Високий рівень потенціалу та низький рівень ризикованості. Такі інновації потребують також значних коштів, проте їх окупність є гарантованою. Реалізації може бути швидкою та результативною, без значних зусиль та втрат.

3. Низька амбіційність та ризикованість. Дані інновації можуть бути менш помітними у загальній стратегії, проте вони також важливі, у вигляді поступових кроків для покращення ефективності та результативності функціонування підприємства.

4. Низький рівень потенціалу у поєднанні з високою ризикованістю. Інновації вимагають значних ресурсів і витрат, проте можлива успішна реалізація може стати ключовим фактором уникнення негативних наслідків та формування конкурентних переваг.

Така класифікація дає змогу визначити пріоритетність інновацій, що будуть впроваджуватися на підприємстві, співвідношення, та створити ймовірний прогноз з урахуванням неочікуваних подій, що відображається у вигляді ризику.

Далі йде етап визначення ефективної інноваційної стратегії.

Виходячи з обґрунтування минулих етапів, керівництво має сформувати план дій, що може бути реалізований – підприємство готове до змін і витрати для реорганізації є раціональними та використовуватимуться найбільш ефективно.

Вчені виділяють 4 типи інноваційної стратегії:

Таблиця 1.2 – Типи інноваційних стратегій

Елемент оцінювання	Проактивна	Активна	Реактивна	Пасивна
Цілі	Лідер на ринку	Готовність до наслідування конкурентів	Зважена та незалежна реалізація інновацій	Зміни відповідно до попиту споживачів
Вид інновацій	Радикальні та поступові	Переважно поступові	Поступові	Поступові
Джерело формування	Світові дослідження, наукові відкриття, специфічні споживачі, світові лідери	Внутрішні дослідження, конкуренти, споживачі, світові тренди	Світові тренди, споживачі	Споживачі
Ризикованість	Висока	Середня	Низька	Ризики відсутні

Джерело: [14]

Проактивна інноваційна стратегія – це план дій для абсолютних лідерів в своїй галузі. Середовище, в якому працює виробництво є стрімким, присутня постійна невизначеність, що змушує компанії активно впроваджувати інновації. Це дає компанії можливість отримувати першість в сфері технологічних оновлень, задавати тренди. Проте така діяльність є досить ризикованою, хоч і має величезні переваги.

Активна інноваційна – це стратегія, що націлена на наслідування лідерів на ринку та часткову мінімізацію ризиків від реалізації нововведень шляхом збирання досвіду від конкурентів. Такі компанії, не формують тренди в своїх галузях, проте готові швидко адаптуватися. Найкраще це підходить для компаній, що знаходяться на стабільних ринках, що зменшує ризики та продовжує ефект.

Реактивна стратегія – це план дій, що базується на наслідування компаній з попередніми стратегіями задля реалізації «протестованої» інновації, використовуючи мінімальні витрати. Її також можна назвати «очікувальною», адже підприємства в прямо сенсі очікують на результативність впровадження.

Пасивна інноваційна стратегія – базується лише на задоволенні нових споживчих цінностей, що були сформовані на ринку лідерами. Реалізація дає змогу залишитися конкурентоспроможним та вести боротьбу лише на основі основних характеристик.

Виходячи з даної класифікації, компанія аналізуючи власну забезпеченість, можливості та загрози середовища формує інноваційну стратегію, що задовольнятиме потрібні плани та забезпечувати очікуване місце на ринку [14].

1.3 Прямі та непрямі ефекти інноваційної діяльності та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства

Будь-які зміни у виробництві приводять до певного результату, саме тому слід визначити можливі наслідки, що можуть бути отримані від впровадження інноваційної стратегії на виробництві.

Почати слід загалом з визначення ефекту від інновації – це отриманий результат, що базується на поліпшеннях показників, що провокують розвиток компанії, отримання нових переваг на ринку чи додаткових доходів.

Наслідки поділяються на прямі та непрямі.

До першої категорії відносять пріоритетні результати, що були прогнозовані та відображаються у підвищенні ефективності підприємства. Непрямі ефекти зазвичай виникають побічно та відображаються у додаткових позитивних змінах.

Прямі ефекти інновацій:

- зниження собівартості продукції за рахунок використання технологічних, організаційних і маркетингових інновацій.

Якщо говорити про технологічні інновації, то впровадження нових технологій, обладнання, процесів виробництва насамперед зниження витрат на основі раціонального використання наявних ресурсів компанії – фінанси, робоча сила, сировинна база і тд. Для прикладу, встановлення енергозберігаючих потужностей дає змогу зменшити частку постійних витрат у структурі

собівартості шляхом масового виробництва, а отже і зменшити інші витрати – на доставку чи зберігання. Також інновації можуть допомогти у підвищенні автоматизації виробництва, що допомагає збільшити ефективність людських ресурсів.

Якщо говорити про організаційні, то впровадження нових методик планування, контролю якості, логічних процесів допомагає ефективніше використовувати час та працю вищих ланок керівництва, що також впливає на витрати на вироблену продукцію.

Маркетингові інновації в свою чергу зумовлюють покращення збуту товару, що зумовлює збільшення попиту, а отже і провокує підвищення обсягу виробництва – отже і збільшення прибутку. Прикладом може слугувати розроблення таргетованої реклами. Інноваційний метод у маркетинговій системі надав змогу охопити більшу частину ЦА, зменшити витрати та підвищити загальну ефективність просування товарів.

Загальне зменшення витрат та збільшення прибутку допомагає у формуванні стійкого фінансового положення компанії, що впливає на його розвиток, розширення та здатність до формування та реалізацію нових інновацій. Важливим також є можливість реалізації інтенсивного масштабування чи розширення підприємства. Деякі устаткування можуть замінити одразу декілька процесів, що зменшує не тільки площу території, що використовується на одному з етапів, а й дозволяє підвищити ефективність всього виробництва. Прикладом може слугувати завод «Фольксваген», який має обладнання, що надає змогу збирати велику кількість автомобілів одночасно, використовуючи багатоповерхові конструкції виробничого обладнання, що пришвидшує виробництво, допомагає раціонально використовувати виробничу площу, не втрачаючи якість продукції та організованості процесів

- Підвищення якості продукції.

Це один з найголовніших ефектів від реалізації інновацій для споживача. Зміни в технологіях виробництва дають змогу більш точно формувати завдання та процес виробництва, що зменшує можливі похибки та збільшує ідентичність товарів, впливаючи на брак в партії. Нові методики контролю продукції дає змогу виявляти дефекти на ранніх стадіях.

Для прикладу, існують автоматизовані системи, що дають змогу виявляти найменші дефекти, що непомітні для людини. Продукція аналізується за допомогою камер та штучного інтелекту, що перевіряє відповідність до встановлених вимог.

Крім того, нове обладнання може створювати новий еталон товару на ринку, що має вищу якість через дотримання точних розрахунків у кожному процесі виробництва. Це допомагає отримати перевагу перед конкурентами, адже велику роль під час вибору споживача припадає саме на якість товару.

До того ж, встановлення нового еталону якості вимагає від інших виробників наслідування, що змінює попит споживачі на ринку та формує нову обов'язкову споживчу цінність.

Вибір нової сировини на основі інноваційного розвитку дає змогу замінювати характеристики виробленої продукції, створюючи більш надійний, довговічний продукт. Один із яскравих прикладів – застосування у виробництві карбону. Нові деталі, вироблені з цієї сировини, надали змогу створювати більш міцні конструкції та підвищувати довговічність елементів, що є вирішальним у галузях виробництва транспортів. Легкість, міцність та естетичний вигляд зумовили створення замінників для товарів, що вимагали великої кількості сировини під час створення.

– Розширення асортименту реалізованої продукції

Інновації дають змогу створювати нові продукти, що створює нові ринки та підвищує конкурентоспроможність компанії. Продукти, що мають радикальні відмінності від товарів інших виробників, дає змогу формувати сильний бренд,

що зможе охопити більшу частку цільової аудиторії та підвищить лояльність споживачів. Як результат – збільшення частки ринку, збільшення прибутку, що може провокувати подальший розвиток та створення технологічних новинок, що дає розвиток не лише в межах одного суб'єкту господарювання, але і впливає на загальний прогрес у світі. Прикладом можуть слугувати нові технологія у виготовлення мобільних телефонів. Інноваційні розробки, що дали змогу створювати сенсорні екрани високої роздільної здатності презентували новий погляд на звичну річ, та створили товар, що змінив попит споживачів, надав змогу задовольняти унікальні потреби споживачів та сформував загальний тренд, що відповідав вимогам сучасного світу

- Підвищення інвестиційної привабливості компанії. Масштабні дослідження та розробки потребують значних фінансових коштів. Саме тому інноваційна спрямованість підприємства може зіграти ключову роль під час розгляду потенційного проєкту інвесторами. Весь світ зосереджений на раціоналізації, автоматизації, адаптації до сучасних вимог, що можливе лише за умови відповіді на потреби за рахунок нового погляду на функціонування звичних речей.
- Підвищення сили бренду. Інноваційне спрямування допомагає компанії створювати конкурентні переваги на ринку, на основі нових характеристик товарів, раціоналізації виробничих процесів. Досвід покупця підвищує загальну пізнаванність бренду, лояльність. Крім того, сильний бренд дає змогу впливати на цінову політику, на основі формування уявлення про вищу цінність товарів. Прикладом може слугувати виробництво «Tesla». Компанія зосереджена на інноваційному розвитку в галузі електромобілів, що мають потужну батарею, короткий термін заряджання, високий рівень безпеки та наявність штучного інтелекту для автопілоту. За рахунок цього компанія стала лідером на ринку та змогла привернути увагу продукцією, що перевершує інших виробників через технологічну продуманість. Споживачі обирають продукцію даного бренду,

адже довіряють їм, бажають відповідати світовим трендам і готові платити високу ціну за інноваційне авто.

До непрямих ефектів від інноваційної діяльності слід виділити:

- Отримання нових знань.

Інноваційна діяльність включає в себе нові дослідження та розробки, які так чи інакше впливають на розвиток всього світу. Нові проекти можуть залучатися в інші галузі, що допомагає видозмінювати буденний порядок дій. Знання є базою для технологічного прогресу. У той же час, саме практичні дослідження формують фундамент знань, що обумовлює нескінченність та постійний розвиток. Прикладом може слугувати інноваційні методи у виробництві акумуляторів. Дослідження, що базувалися на створенні нових, більш ємних джерел живлення надали змогу створити електромашини, що мають великий запас ходу, а також створення бездротових пристроїв для зарядки різних гаджетів.

Цікавою є розробка, що презентувалася навесні 2023 року – нове дорожнє покриття з елементами, що можуть поповнювати заряд машини прямо на ходу [15].

- Підвищення ефективності працівників.

Новітні технології потребують навчання, що розширює можливості робітника та формує знання, що можу підвищувати різні етапи у процесах виробництва.

- Створення мережі співпраці в інноваційній сфері з іншими підприємствами, організаціями та установами.

Інноваційний розвиток компанії може зацікавити інших виробників з метою обміну отриманих знань. Це реалізовується на основі партнерських відносин, створення дослідницьких та експериментальних центрів, спільних програм чи ініціатив.

Прикладом може слугувати створення інноваційних кластерів чи технопарків. Такі установи об'єднуються для подальшого спільного розвитку. Це дозволяє

забезпечити швидше впровадження інноваційних рішень, підвищити конкурентоспроможність та створити сприятливі умови для зростання підприємств.

- Збільшення ринкової вартості компанії. Даний ефект є важливим фактором успішного розвитку виробництва. Він може бути досягнутий кількома факторами:

1. Інновації провокують розширення асортименту продукції та можливості виходу чи створення нових ринків, що забезпечу збільшення виробленої та реалізованої продукції, що найбільш ефективно задовольняють потреби споживача. Це призводить до збільшення загального прибутку, рентабельності та інвестиційної привабливості.
2. Інновації провокують підвищення якості, що також впливає на вибір споживача серед доступних товарів на ринку, що підвищує як і цінність товару, так і силу бренду.

Прикладом може слугувати компанія «Apple». Інноваційні розробки під час виробництва смартфонів надали прихильність, створення іміджу бренду та зацікавленість серед споживачів. Як результат – зростання попиту на дану продукцію, прибутку та зацікавленості з боку інвесторів, що готові вкладати кошти на розширення виробництва, нові дослідження.

Висновки до розділу 1

У даному розділі роботи було проаналізовано теоретичні дані про сутність інновацій та сформовано загальні відомості для подальшої роботи з економічним терміном. Виділено їх види на основі цілей, сфер використання, методів реалізації та інших характеристик для чіткої класифікації. Крім того, описано вплив інновацій на забезпечення конкурентних переваг, що є важливим для функціонування компанії на ринку.

Наступним етапом було представлення стратегій конкурентної боротьби, методи вибору на основі аналізу різних аспектів виробництва, що включає зовнішні та внутрішні чинники впливу, можливості та загрози під час діяльності. Надано поетапний структурований план для вибору інноваційної стратегії, що буде найбільш ефективною для підприємства; чинники, що впливають на обрання; загальні фактори, що впливають на активізацію формування та реалізації нововведень у процеси виготовлення товарів чи послуг.

Також представлено загальну результативність та можливі ефекти впровадження інноваційної стратегії, що поділяються в залежності від впливу на діяльність підприємства – прямі та непрямі.

2 ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Стан діяльності підприємства, зовнішні чинники впливу та потреба впровадження інновацій на постійній основі

ПрАТ «Оболонь» — найбільший національний виробник алкогольних та безалкогольних напоїв — є компанією зі 100%-вим українським капіталом. Понад чверть століття «Оболонь» утримує першість в експорті пива на національному ринку, експортна карта компанії налічує понад 70 країн світу [16].

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
Повна та скорочена назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Оболонь» ПрАТ «Оболонь»
Поштова та юридична адреси підприємства	Україна, місто Київ, вулиця Богатирська, будинок 3, поштовий індекс - 04212
Реєстр	02.12.2004

Джерело: [17]

Історія виробництва почалася у 1974 році, після закладення фундаменту для будівництва броварні. Свою назву вона отримала не одразу – аж 1986 році, відповідно до однойменного району в Києві, де саме і знаходиться головний завод.

Відкриття виробництва було приурочене до Олімпійських ігор 1980 року.

В якості експертів залучили чеських фахівців – всесвітньо відомих майстрів пивоваріння. Саме вони й визначили місце будівництва нової пивоварні. Вибір місця для будівництва визначався головним фактором – наявністю великих запасів м'якої та кришталево чистої води. Сьогодні вода з глибин юрського горизонту (290 м) забезпечує високу якість нашої продукції [16].

Невдовзі підприємство дало поштовх до формування найбільшої в Україні корпорації з випуску пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв, мінеральної води.

Предмет діяльності акціонерного товариства:

1. Виробництво пива, мінеральних вод, солоду, сиропів, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, соків, вуглекислоти, поліетиленових ящиків, товарів народного споживання.

2. Експлуатація родовищ підземних та мінеральних вод для потреб свого виробництва, водопостачання підприємств, промвузла "Оболонь", а також підприємств - виробників мінеральної води.

3. Здійснення внутрішніх і міжнародних перевезень вантажів та пасажирів автомобільним транспортом.

4. Здійснення роздрібною та оптовою торгівлі.

5. Організація фірмової торгівлі продукцією власного виробництва.

6. Здійснення фінансової, виробничої, торговельної, інвестиційної, маркетингової, постачальницької, будівельної, науково-дослідної, консультаційної, юридичної, видавничої, рекламної, проектної, туристичної, дилерської, холдингової, комісійної, посередницької, орендної, лізингової, експортно-імпоротної, культурно-освітньої, добродійної, милосердної, представницької та іншої діяльності [16]

Таблиця 2.2 - Продукція, що виготовляються на виробництві «Оболонь»

Пиво	«BeerMix», «Зіберт» «Оболонь», «hike», «Carling», «Zlata Praha», «Жигулівське», «Десант», «Hadrmix
Сидр	«Ciber», «Sharm»
Інші алкогольні напої	«Водка Лайм», «Ром-кола», «Бренді-кола», «Джин-тонік», «Vicki Вишня», «Rio»
Безалкогольні напої	«Живчик», «Лимонад», «Ситро», «Тархун», «Байкал», «Оболонь зі смаком лайма», «Кола Нова», «Унік», «Квас Старокиївський»
Мінеральні та питні води:	«Оболонська», «Прозора», «Аквабаланс», «Охтирська», «Збручанська 77», «Кремінка»

Джерело: [17]

Якщо розглянути загальну структуру розподілу між категоріями товарів, що виробляє ПрАТ «Оболонь», найбільшу частину займає виробництво пива.

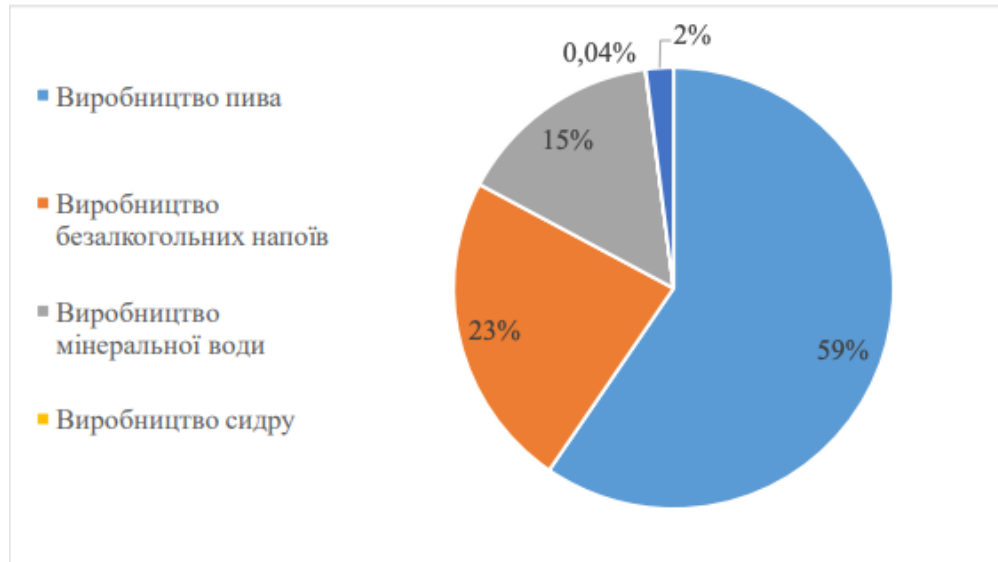


Рисунок 2.1 - Структура розподілу між категоріями товарів на ПрАТ «Оболонь»

Джерело: сформовано автором на основі [17].

Тому різні негативні чинники, що виникають саме на ринку пивоваріння провокують активне падіння конкурентоспроможності – незважаючи на лідируючі позиції у виробництві пива в Україні, за останні роки відбулася зміна уподобань споживачів.

Сукупний обсяг виробленої пивної продукції в Україні становить близько 80 мільйонів літрів пива лише за січень 2023 року. Топ-3 компаній, що здійснюють свою збутову діяльність – ПрАТ «Оболонь», Carlsberg Ukraine, Sun InBev. Загалом вони становлять близько 90% від загального обсягу виробництва [17].

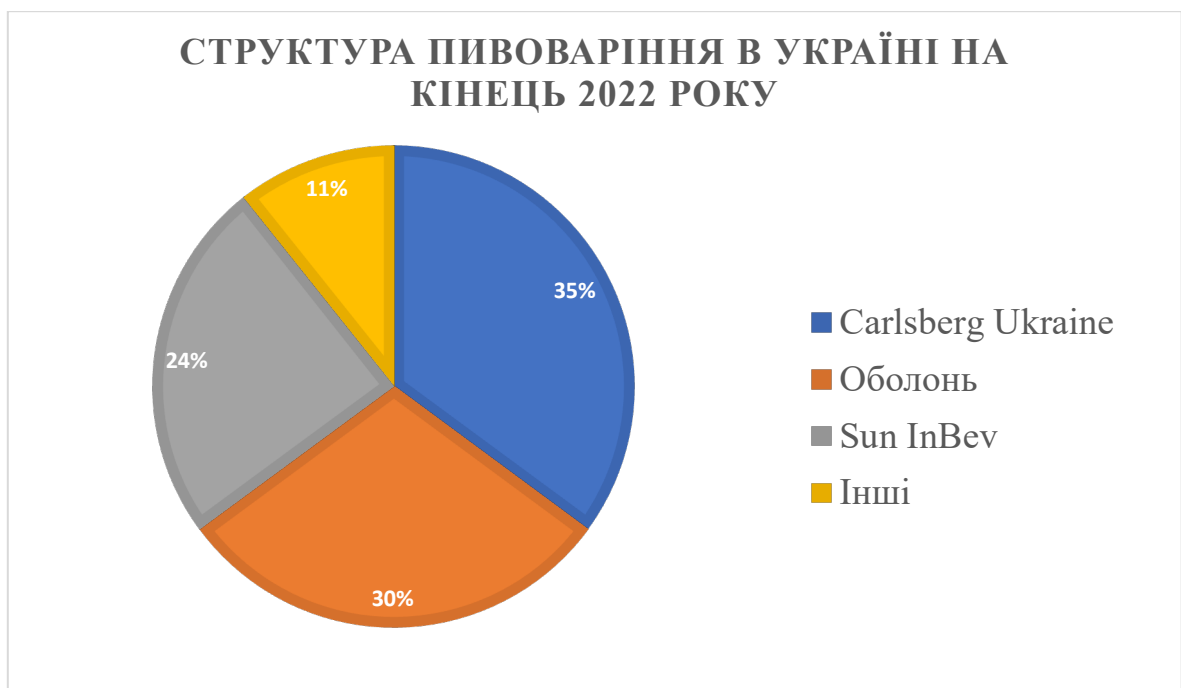


Рисунок 2.2 – Структура пивоваріння в Україні на кінець 2022 року

Джерело: сформовано автором на основі [17]

На всіх підприємствах корпорації "Оболонь" працює близько 7,5 тисяч людей, а на одному лише головному заводі у Києві – більше 3800 працівників [17].

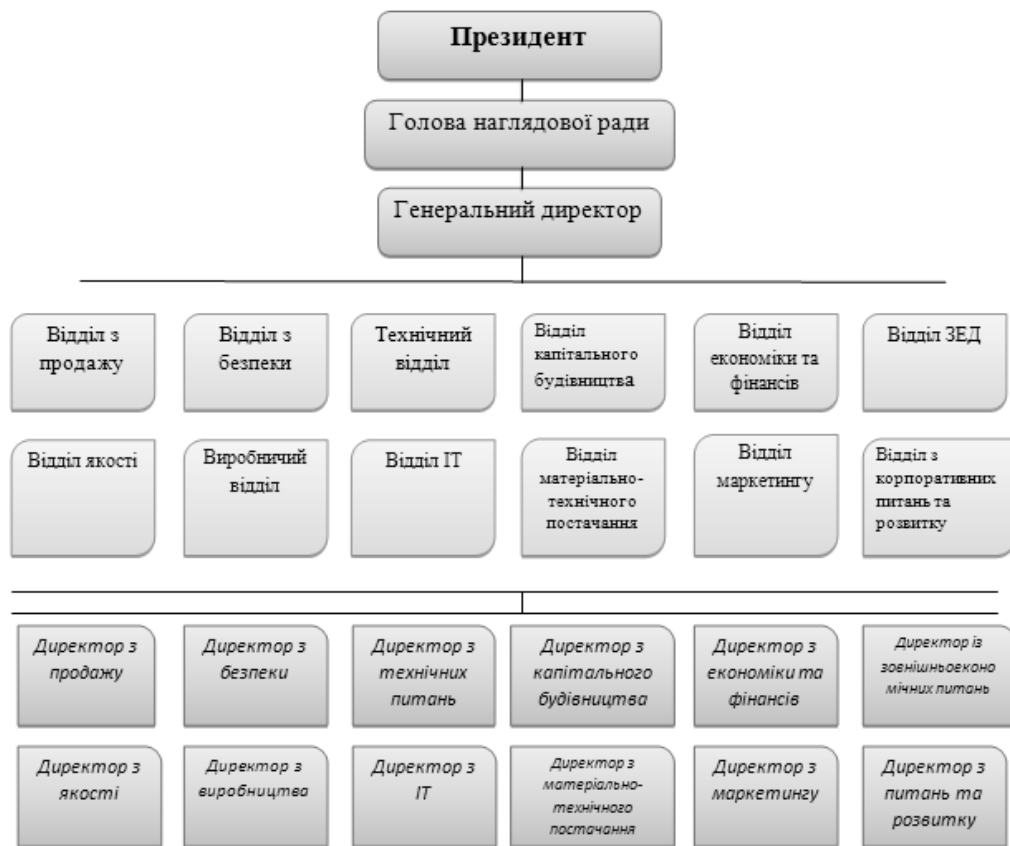


Рисунок 2.3 - Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь»

Джерело: сформовано автором на основі [17]

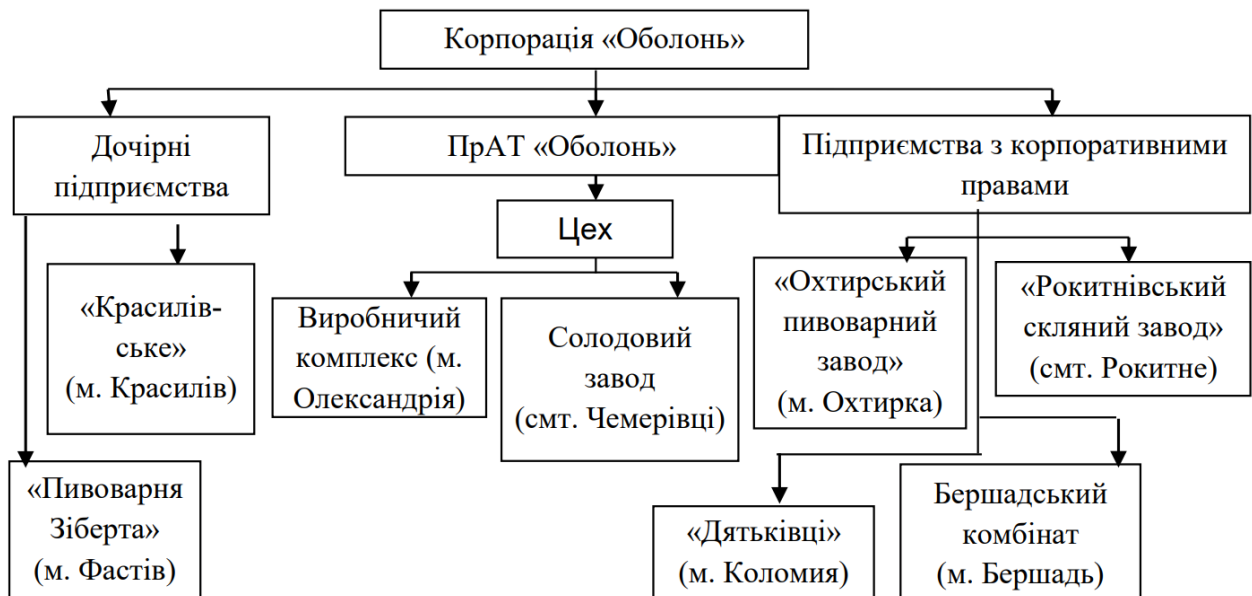


Рисунок 2.4 - Організаційно-виробнича структура корпорації «Оболонь»

Джерело: сформовано автором на основі [17]

"Оболонь" забезпечує працівників належними умовами праці та життя. Кожного року передбачено підвищення рівня кваліфікації працівників, медичне обстеження, надання першої допомоги, профілактичне лікування, розвиток соціальної сфери.

Корпорація "Оболонь" є одним із кращих роботодавців України. Вся заробітна плата і премії сплачуються офіційно, тобто корпорація повністю сплачує всі обов'язкові податки, внески у пенсійний та інші фонди. [17]

Таблиця 2.3 - Порівняння ПрАТ «Оболонь» з конкурентами

№	Показники	Оцінка показника(від 1 до 10)			
		ПрАТ «Оболонь»	Карлсберг Україна	СанІнБев Україна	«Перша приватна броварня»
1	Ціна	10	8	7	9
2	Якість	9	9	10	9
3	Задолення потреб	8	9	10	8
4	Асортимент	9	8	9	8
Сума		36	34	36	34

Джерело: сформовано автором

Найбільший попит відводиться на преміум-продукцію та економ-сегмент з відповідними змінами в середньому сегменті. Приватні броварні не мають достатньо фінансів для створення масового виробництва, тому вони фокусуються на виготовленні тільки преміум-продукції у невеликих об'ємах. Це було б невідчутно при збереженні кількості таких виробництв на ринку. Але збільшення до 2022 року зменшило обсяги реалізації пива лідерами з одночасним підвищенням загальних об'ємів продукції. 2022 рік характеризувався вже загальним скороченням.

Активно поширюється тенденція на крафтове пиво. Як маленькі приватні броварні, так і нові дочірні компанії великих підприємств стали випускати даний вид продукції, що змінив умови на ринку збуту. Основна частка виробництва «Оболонь» - це звичайне світле пиво під різними брендами в залежності від специфікації. Найбільш привабливим у порівнянні з крафтовим продуктом, було «Київське пиво», яке має термін придатності 7 днів та має властивості справжнього продукту бродіння.

Через свій обмежений час зберігання, дана продукція продається лише у Києві, неподалік головного заводу «Оболонь». Це обумовлює обмежений попит серед споживачів, що знаходяться в інших територіальних округах.

Проте, в 2022 році через початок повномасштабного вторгнення РФ на територію України, відбулося введення «сухого закону» на певний час, що змінило прибутковість не лише для величезних корпорацій, що виготовляють алкогольну продукцію, а й насамперед для маленьких приватних виробництв. Саме тому, збільшення частки цільової аудиторії через зменшення кількості конкуруючих фірм дало змогу підприємству активно функціонувати.

За словами українського сайту «Delo.ua», що має власний бізнес-блог, якщо звертати увагу на загальний обсяг реалізованої алкогольної продукції, показник майже відповідає довоєнним даним за 2021 рік. Для прикладу, починаючи з середини 2022 року, обсяги виробництва пива сягали 76% від минулого року. Також після «періоду застою» на підприємствах в перші місяці повномасштабного вторгнення, товарообіг став аналогічним з довоєнними. Найбільш жвавим періодом для імпорту були листопад-грудень 2022 року, про що свідчить збільшення реалізованої продукції за кордон в обсягах, що перевищують вдвічі середню норму за базовий рік.

Також, після 24 лютого 2022 року, найближчі конкуренти ПрАТ «Оболонь» - «Моршинська», «Боржомі» - мали певні проблеми через діяльності пов'язану з країною-агресором. Незважаючи на активні фази бойових дій, що зумовили зупинку виробництва, запаси надали змогу закрити першочергову потребу у питній воді та дати змогу плавно активізувати виробництво після відкидання лінії фронту від міста. Як зазначає директор з зовнішньоекономічних питань компанії "Оболонь" Олександр Чуб: «Восени та взимку через ракетні удари росії по об'єктам критичної інфраструктури України, всі підприємства "Оболонь" працювали в режимі обмеженого постачання електроенергії. Втім, завдяки злагодженим діям в компанії проблеми, згадані вище, були досить швидко вирішені»[19].

На ринку безалкогольних напоїв лідером є виробництво «Coca-Cola Beverages Ukraine», яке займає більше, ніж третину всього ринку. ПрАТ «Оболонь» на третьому місці за обсягами після «PepsiCo» (18,4%), маючи 16% від загального об'єму.

На основі зазначених даних, можна проаналізувати діяльність компанії, її внутрішнє і зовнішнє середовище за допомогою SWOT-аналізу.

Таблиця 2.4 - Зони SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Позиція лідера на певних специфічних ринках - Висока якість продукції - Інноваційне технологічне забезпечення - Висока частка автоматизованих процесів виробництва	- Нижчі за середні темпи зростання - Знижена ефективність використання основних засобів - Зниження ефективності в організаційній структурі - Неточність аналізу загального тренду та попиту споживачів
Можливості	Загрози
- Збільшення обсягу цільової аудиторії за рахунок реклами і маркетингової стратегії - Зниження собівартості продукту - Можливості виходу на ринок з новим продуктом - Швидке зростання ринку	- Підвищення ціни на сировину - Недобросовісна конкуренція - Погіршення стану економіки - Витіснення виробництва іноземними компаніями - Зміни в потребах і смаках споживачів - Екологічна ситуація

Джерело: [17]

Наступним кроком, слід проаналізувати фінансову звітність компанії та виділити лінію тренду.

Таблиця 2.5 - Основні показники фінансово-економічного стану ПрАТ
«Оболонь» за 2021-2022 роки

№	Показник	Роки			
		2019	2020	2021	2022
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	5 276 795	5 464 827	5 909 426	8 661 928
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	4 215 809	4 136 008	4 915 830	6 072 505
3	Валий прибуток, тис.грн	1 060 986	1 328 819	993 596	2 589 423
4	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	299 957	494 864	8 363	1 693 084
5	Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн	232 695	113 936	-134 278	1 456 414
6	Чистий фінансовий результат, тис.грн	298 042	76 798	-135 094	1 197 966

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Згідно з даними в таблиці, сформованої на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» за 2021-2022 рр. всі фінансово-економічні показники значно зросли за обраний період.

В 2021 році компанія мала проблеми, пов'язані з застарілим обладнанням, реорганізацією всього процесу виробництва, впливом економічної ситуації в країні. Всі ці аспекти призвели до збиткової діяльності.

Якщо розглянути загальну структуру розподілу між категоріями товарів, що виробляє ПрАТ «Оболонь», найбільшу частину займає виробництво пива

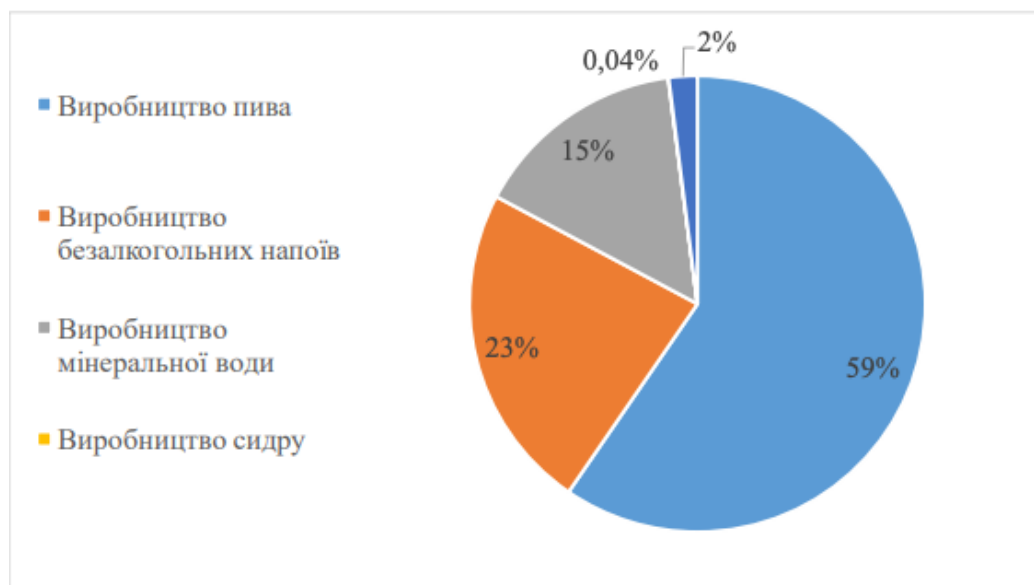


Рисунок 2.5 - Структура розподілу між категоріями товарів на ПрАТ «Оболонь»

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Тому різні негативні чинники, що виникають саме на ринку пивоваріння провокують активне падіння конкурентоспроможності – незважаючи на лідируючі позиції у виробництві пива в Україні, за останні роки відбулася зміна уподобань споживачів.

Найбільший попит відводиться на преміум-продукцію та економ-сегмент з відповідними змінами в середньому сегменті. Приватні броварні не мають достатньо фінансів для створення масового виробництва, тому вони фокусуються на виготовленні тільки преміум-продукції у невеликих об'ємах. Це було б невідчутно при збереженні кількості таких виробництв на ринку. Але збільшення до 2022 року зменшило обсяги реалізації пива лідерами на ринку з одночасним збільшення загальних об'єми продукції. 2022 рік характеризувався вже загальним скороченням.

Активно поширюються тенденція на крафтове пиво. Як маленькі приватні броварні, так і нові дочірні компанії великих підприємств стали випускати даний вид продукції, що змінив умови на ринку збуту. Основна частка виробництва «Оболонь» - це звичайне світле пиво під різними брендами в залежності від специфікації. Найбільш привабливим у порівнянні з крафтовим продуктом, було «Київське пиво»,

яке має термін придатності 7 днів та має властивості справжнього продукту бродіння. Через свій обмежений час зберігання, дана продукція продається лише у Києві, неподалік головного заводу «Оболонь». Це обумовлює обмежений попит серед споживачів, що знаходяться в інших територіальних округах.

Проте, в 2022 році через початок повномасштабного вторгнення РФ на територію України, відбулося введення «сухого закону» на певний час, що змінило прибутковість не лише для величезних корпорацій, що виготовляють алкогольну продукцію, а й насамперед для маленьких приватних виробництв. Саме тому, збільшення частки цільової аудиторії через зменшення кількості конкуруючих фірм дало змогу підприємству активно функціонувати.

За словами українського сайту «Delo.ua», що має власний бізнес-блог, якщо звертати увагу на загальний обсяг реалізованої алкогольної продукції, показник майже відповідає довоєнним даним за 2021 рік. Для прикладу, починаючи з середини 2022 року, обсяги виробництва пива сягали 76% від минулого року. Також після «періоду застою» на підприємствах в перші місяці повномасштабного вторгнення, товарообіг став аналогічним з довоєнними. Найбільш жвавим періодом для імпорту були листопад-грудень 2022 року, про що свідчить збільшення реалізованої продукції за кордон в обсягах, що перевищують вдвічі середню норму за базовий рік [19].

Також, після 24 лютого 2022 року, найближчі конкуренти ПрАТ «Оболонь» - «Моршинська», «Боржомі» - мали певні проблеми через діяльності пов'язану з країною-агресором. Незважаючи на активні фази бойових дій, що зумовили зупинку виробництва, запаси надали змогу закрити першочергову потребу у питній воді та дати змогу плавно активізувати виробництво після відкидання лінії фронту від міста. Як зазначає директор з зовнішньоекономічних питань компанії "Оболонь" Олександр Чуб: «Восени та взимку через ракетні удари росії по об'єктам критичної інфраструктури України всі підприємства "Оболонь" працювали в режимі обмеженого постачання електроенергії. Втім, завдяки злагодженим діям в компанії проблеми, згадані вище, були досить швидко вирішені»[20].

ПрАТ «Оболонь» продовжив відновлення функціонування та вийшов на існуючий ринок енергетичний ринок з власним продуктом «ДЖЕТТ». Як зазначено на сайті компанії «JETT- це високопотужний енергетичний напій, що стрімко заряджає енергією. Поєднання комплексу вітамінів групи В, кофеїну та таурину активує твої внутрішні двигуни для більшої потужності та драйву» [17].

Товар не є інноваційним, адже більшість енергетиків, що доступні для вживання, містять майже ідентичний склад з мінімальним відхиленням. Проте, головна ідея, що спонукала створення та випуск даної продукції – доступний для придбання напій. Починаючи з лютого 2022 року логістичні операції були дуже складними та більшість компаній, що забезпечували транспортування товарів, були зосереджені на доставці першочергових товарів для виживання. Тому, ринок енергетиків, на якому лідируючі позиції займали іноземні виробники, був частково спустошений та потребував якісних замінників. Дані напої використовували велика кількість людей, через вміст таурину, що має схожий вплив на організм людини як кофеїн, для ефективною діяльності в умовах небезпеки – це військові, що активно захищають території України, волонтери, які намагалися найбільш короткі терміни забезпечити всім необхідних як цивільне населення, так і ЗСУ.

Варто зазначити і про економічні фактори в макросередовищі. Найважливішим є ВВП – загальний обсяг вироблених товарів чи послуг державою. Від нього напряду залежить матеріальна забезпеченість громадян, тобто їх купівельна спроможність, з чого і виникає попит. Якщо розглядати статистику за останні роки, то відбулися постійне підвищення.

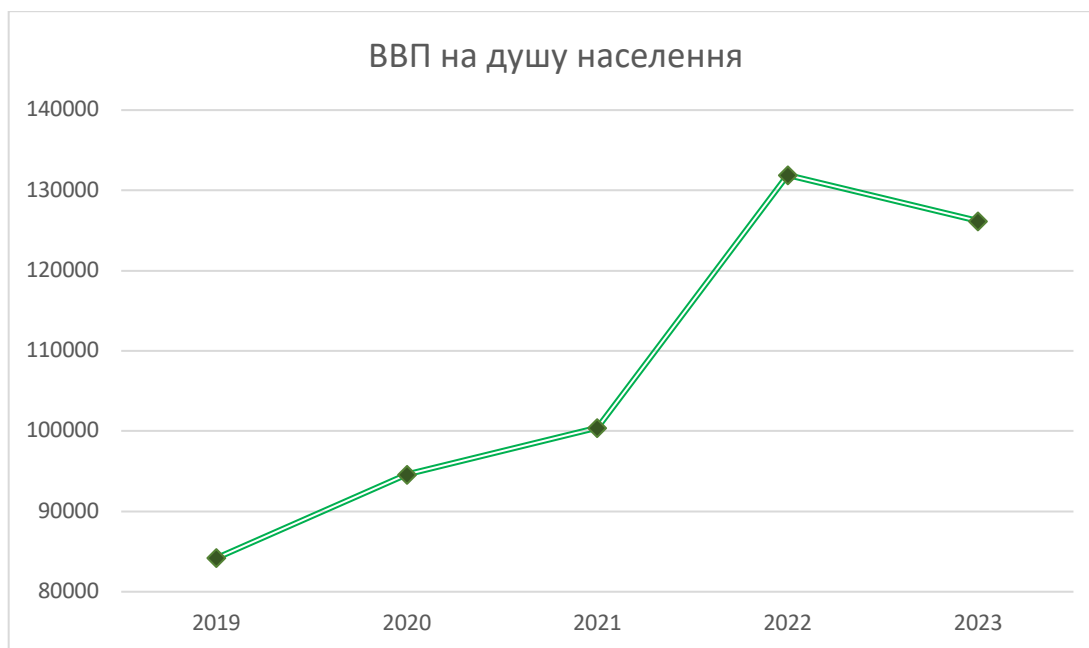


Рисунок 2.6 - Динаміка ВВП на душу населення в Україні за період 2019-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Але, з іншого боку, також відбувалось постійне збільшення показників інфляції



Рисунок 2.7 - Індекс інфляції в Україні за період 2019-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Прогнозується високі показники і на кінець 2023 року, але наразі, через те, що лише закінчується половина період обрахування, то ситуацію поточні дані є не зовсім релевантними через менший термін, проте відображає явну проблематику – рівень за

4 місяці досягає рівня за 2019 рік. Тому, навіть підвищення ВВП є лише номінальним, в той час як реальний стан в кращому випадку залишається на тому ж рівні.

Важливим чинником, що впливає та продовжуватиме впливати на купівельні спроможність покупців – це підтримка ЗСУ. Жахливі події показали, що люди готові об'єднатися заради національного спротиву та донатити на потреби бійців. Велика кількість фондів кожного дня закриває збори за рахунок громадян, що позначається по наявності фінансів для купування товарів «Оболонь». Компаніє має велику частку ринку в галузі пивоваріння, що може впливати на збут продукції, через відсутність першочергової необхідності та зміни структури витрат. То ж саме, стосується і ринку безалкогольних напоїв за виключення звичайної питної та газованої води.

Важливим аспектом, що має вплив на ціноутворення є курс національної валюти. Відношення гривні до долару та євро впливає через певну залежність від ресурсів в умовах обмеженості під час воєнного стану.



Джерело: [23]

Коливання, присутні на графіку, частково відображають стан економіки. Це впливає на рішення без виключення всіх підприємств.

З іншого боку, ПрАТ «Оболонь» задовольняє велику потребу у сировині власноруч – виробництво має власні мінеральні джерела, з яких видобувається артезіанська вода, що використовується для продукту. Частину ячменю компанія закуповує в Україні, частину у іноземних партнерів (зокрема у Німеччині), але ячмінь для висаджування, добрива та витрати на обслуговування техніки, як забезпечує догляд за рослинами, залежить від курсу валюти, що і дестабілізує середовище для виробника. Також велику роль відіграє вартість інших складових – виробництво тари. Склозавод «Ветропак», що надав тару для напоїв київських підприємств знаходився у Гостомелі. Він зазнав значних пошкоджень та наразі повністю зупинив свою діяльність. Також частина продукції продавалася в алюмінієвих банках, що вироблялися на Кен-Пак. Завод знаходиться теж у Київській області і змінив умови співпраці та відмовився працювати з малими підприємствами.

Видавництво «iPress» у своїй статті робить прогнози щодо загальної ситуації в галузі пивоваріння. За статистичними даними, коливання пов'язані з виробництвом та реалізацією пива почалися ще з 2014 року через втрату частини заводів на тимчасово окупованих територіях. Наступним було прирівнювання пива до міцних алкогольних напоїв, що в результаті збільшилось акциз на 276% та зменшило обсяги пивоваріння майже вдвічі. Вже з 2017 року відбулося часткова нормалізація політики щодо виробництва та ліцензування [24].

Проте відбулися зміни через запровадження воєнного стану – було затверджено повна заборона продажу спиртосмісних напоїв. Це вплинуло як і на виробників, так і на державні доходи. З одного боку, акцизний податок сплачувався до збуту, так би мовити авансом. Саме тому введені обмеження вплинуло на можливість законно виробляти алкогольні напої через брак доходів. Компанії ризикували, «заморожуючи виробництво», адже відсутність вільних коштів для відновлення не були внесені в фінансові плани, тому деякі з них зазнали величезних збитків та стали банкротами чи неконкурентоспроможними у певній галузі. Якщо говорити про вплив на державні доходи, то частка податків, що надходили від продажу алкогольної продукції –

близько 40-50 млрд на рік. У несприятливих умовах, відбулося нелегальне виробництво або ж взагалі відсутність, в наслідок чого, «Рахункова палата» вважає недоотримання 9 млрд. гривень на рік до держбюджету. Це впливає і на вище зазначений явище – ВВП країни.

2.2.Діагностика інноваційної системи підприємства: проблеми та рішення

Якщо говорити про інноваційну складову на підприємстві, то з впевненістю можна зазначити про усвідомленість про важливість досліджень та нововведень на підприємстві. Незважаючи на вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, ПрАТ «Оболонь» залишається на лідируючій позиції на окремих ринках.

Маркетингова політика на підприємстві ПрАТ «Оболонь» має певні проблеми.

З самого початку своєї історії, виробництво спеціалізувалися лише на виробництві пива. Це був один із найкращих заводів, адже під час відкриття були залученні найкращі майстри та технологи з Чехії, які допомогли у створенні справжнього живого пива. Отримавши великий попит серед споживачів, компанія почала активно проваджувати нові технології, що робили її не просто національним виробником з високою якістю продукції, а й конкурентом на міжнародну рівні за технологічними особливостями у процесах.

На території «Оболонь» існують дослідницькі та інноваційні центри, експериментальна лабораторія. Також компанія активно проводить маркетингові дослідження для збору релевантної інформації, що слугуватиме підґрунтям для реалізації інноваційної політики.

Компанія використовувала стратегії диференціації, коли випустила «Живчик». Це товар для ринку безалкогольних напоїв – солодка газована вода з додаванням яблучного соку та екстракту ехінацеї. Продукт одразу виграв велику частку ринку, створивши умови, в яких «Оболонь» почала бути більш впізнаваною. Інновація також підкріплювалася правильною маркетинговою стратегією. Велику кількість медіа-реклами на телебаченні, постійні розіграші призів, інтерактивний сайт – ці аспекти

привернули уваги покупців. Важливу роль також зіграло позиціонування продукту. Напій «Живчик» був орієнтований на дітей та молодь, адже мав корисний трав'яний екстракт, що впливає на загальне зміцнення імунітету. Такий товар був до вподоби не тільки молодшому поколінню через його смак та зацікавленість до головного герої, за яким можна було ідентифікувати товар, а й дорослим – здорове харчування є важливим під час росту організму, тому заміна на більш здоровий продукт у порівнянні з іншими товарами конкурентів, що пропонували напої з підсолоджувачами, також зіграв роль у формуванні високого рівня попиту.

Незважаючи на довгу історію продукту «Живчик», наразі не існує прямих товарів-замінників, що створили загрозу для напою. Але ситуація більш складна, ніж здається на перший погляд. «Оболонь» довго займала високу позицію на ринку переважно за рахунок цього товару, проте час йде і глобальне тенденція здорового харчування почала набирати великих обертів. Існує велика кількість товарів, що перевершили «Живчик» за характеристикою натуральності складових. Головною проблемою, з якою бореться людство в сфері харчування – це ожиріння. Великий вплив на накопичення жиру є висока кількість калорій спожита людиною протягом певного періоду часу. За дослідження, найбільш шкідливий товар з цієї точки зору – солодкі напої. Велика кількість цукру та низька загальна поживна цінність не дає організму потрібних складових для росту та функціонування організму, а лише наповнює кров цукром та енергією, що не можливо використати в умовах звичайної людини в сучасному світі без середніх за інтенсивністю фізичних навантажень.

За даними на офіційному сайті ПрАТ «Оболонь» у 2021 році компанія презентувала оновлений дизайн напою у співпраці з креативною агенцією «Servicerplan». Зазначено, що було проведене «нейромаркетингове дослідження, в рамках якого було проведено ряд тестувань для аналізу точкової та загальної реакції споживачів та їхньої поведінки при візуальній взаємодії з новими дизайнами етикеток. На основі даних, отриманих за допомогою айтрекінгу, електроенцефалографії та проєктивного опитування, було обрано дизайн упаковки нового «Живчика»» [17].

Наразі не спостерігається значного ефекту від такої діяльності. Як вже було зазначено вище, продукт «пережив» період, коли був чимось новим на ринку солодких напоїв. Такі дії з боку керівництва свідчать про недостатню обізнаність у формуванні конкурентних переваг. Редизайн є створив ефект зацікавленості у споживачів та не надав новий досвід. Велика кількість малих і великих підприємств випускають різні напої, що мають більш агресивну маркетингову стратегію – витрачають велику кількість фінансів на створення сильного бренду, позиціонування на ринку, використовують сучасні методи рекламування; радикальніші відмінності – комбуча (напій з чайного гриба), напої з натуральними смаками без цукру, bubble-tea (холодний солодкий коктейль з додавання желе у формі кульок).

Також відбувалися зміни в упаковці. Компанія створила пляшки з об'ємом 0.33 л. зі зручною кришечкою flip-top, для залучення наймолодшої категорії серед потенційних споживачів. Як зазначено на офіційному сайті такі мали підвищити лояльність батьків до продукції «Живчик». Проте, як і попередні зміни, такі дії не призвели до значного ефекту під час реалізації продукту.

Можливо, ланка керівництва вирішили, що товар до сих пір відповідає стратегії диференціації та пропонує нові характеристики і вплив на популярність становить саме зовнішній вигляд продукції. Недосконалість аналізу конкурентів, загального становища ринку призвело до залучення фінансів у нерезультативні дії.

Схожий провал чекав на продукт «Beermix Energy» — новий пивний мікс. Головна особливість цього товару – поєднання пива з фруктовими смаками та енергетика. Цей товар мав бути розширення лінійки «Beermix», яка в свій час створила новий ринок у галузі слабоалкогольних напоїв. Такий пивний мікс позиціонувався як продукт для молоді.

Головна помилка у керівництва «Оболонь» - провальний аналіз тенденцій на ринку алкогольних та безалкогольних напоїв та загалом сучасний світогляд.

Перший та найголовніший аспект, який не був взятий до уваги – загальний тренд до оздоровлення нації та метаморфози харчових звичок. Як зазначалося у прикладі з

«Живчиком», люди прагнуть відмовитися від продуктів, інгредієнтів, що завдають шкоди організму. Енергетик у поєднанні з алкоголем призводить до порушення серцево-судинної системи, через одночасне дію складових, що піднімають та понижують артеріальний тиск. Це призводить до можливих проблем з будь-якою частиною організму, і також підтвердженням вченими відмирання клітин головного мозку через вживання алкоголю. Загальний попит на такі продукти, хоч і не зникає повністю, проте зменшується.

У статті «EVERYDAY HEALTH» зазначається, що один із головних трендів на 2023 рік – постійного зменшення обсягів вживання алкоголю [25].

Проблема також полягає у рекламуванні та комунікації зі споживачем. За останні 10 років частка людей, що активно дивляться телебачення стрімко зменшилася. Рекламування бренду відбувалося на телевізійних каналах, що призвело до зменшення її ефективності та зменшення охоплення цільової аудиторії. Активна діджиталізація створила умови для ефектної маркетингової діяльності без великих витрат та обмеження з боку ефірів.

ПрАТ «Оболонь» створили сайт, на якому відбувається загальне інформування виробництва, частково новини, звітність і тд. Наявний також повний асортимент, короткий опис кожного продукту. Але сучасні умови дають змогу створювати та розміщувати креативи у соціальні мережі, де концентрація людей значно більша, ніж в будь-де. На жаль, компанія не використовує цю можливість для просування товарів, що докорінно змінює положення на ринку серед конкурентів, що націлені на розвиток такої системи комунікації з потенційним споживачем.

Технічна складова. Весь час існування на заводах «Оболонь» велику роль відігравала автоматизація процесів. Це допомагає виробництву не лише скоротити витрати на оплату та обсяги використаної робочої сили, але і дотримуватися встановлених суворів стандартів, що дають змогу випускати продукцію високої якості.

Також підприємство витрачало великі обсяги коштів для реалізації енерго та ресурсозберігаючих інноваційних рішень. Першим був проєкт закупівлі варильної системи від німецького виробника «Ziemann». Нове обладнання надало змогу масштабувати діяльність виробничої лінії, підвищивши обсяги варіння холодного суслу в кілька разів, на ряду з більш раціональним використанням сировини. На головному заводі «Оболонь» в Києві встановлено один з найбільших у Європі ліній розливу напоїв німецької компанії «KHS», що дозволяє наповнювати більше 100 тисяч одиниць скляної тари за годину. Невеликий розрив спостерігається у обсягах розливу продукту у інші види тари [26].

Відомо також про інвестиції у солодовий завод, що дозволив підприємств забезпечувати сировиною для виробництва. Більшу частину складових для варіння пива, компанія купувала закордоном, що мало високу ризикованість в умовах дестабілюючих процесів в економіці країни. Тому така зміна дала змогу реорганізувати логістичну складову для забезпечення сировинною базою, а також зменшити залежність від іноземних партнерів та загальних чинників мікро і макросередовища, що має позитивний вплив на діяльність ПрАТ «Оболонь».

Компанія позиціонує себе як сильного гравця на ринку на основі високої якості продукції при відносно низькій собівартості. ПрАТ «Оболонь» випускає основну частину своїх алкогольних та безалкогольних напоїв, які є стандартизованими з певними особливостями. Проте, на фоні високої ефективності виробництва, витрати є нижчими, ніж в конкурентів, що забезпечує можливість у зниженні цін у разі формування цінової конкурентної переваги для утримання частки ринку [27].

2.3. Ключові показники інноваційної діяльності підприємства та їх вплив на забезпечення конкурентних переваг підприємства

Для забезпечення стратегії на виробництві мають бути фінанси, що будуть інвестовані. Проаналізуємо обсяги вкладення та загальний рівень заборгованості.



Рисунок 2.9 - Обсяги кредитної заборгованості ПрАТ «Оболонь»
2019-2022 років

Джерело: складено автором на основі [14]

Як ми бачимо на графіку, тенденція залишається незмінною протягом даного періоду – постійне зменшення кредитної заборгованості майже в два рази – 2 535 176 тис.грн в 2019 році, та відповідно 1 271 607 тис.грн на кінець 2022 року. На підприємстві це може бути результатом двох протилежних планів.

З одного боку, скорочення кредитної заборгованості може слугувати зменшення ризиків та підвищення новаторської діяльності, через зменшення залежності від інших фінансових установ. Виробництво здатне отримувати дохід, частина якого може покривати створену заборгованість, ще одна частина – буде реалізована на інноваційну діяльність, що забезпечить розвиток та створення конкурентних переваг.

Проте зміни в фінансово-економічних показниках за відповідний період – зменшення прибутку, свідчить про те, що компанія не мала достатньо коштів для покриття різних аспектів розвитку. Тому більш ймовірною такі зміни в кредитній заборгованості є результат дій, щодо зменшення інвестування та забезпечення погашення боргу для зміцнення в умовах підвищення негативного впливу чинників зовнішнього середовища.

Тому, ПрАТ «Оболонь» відмовилася від різних аспектів, пов'язаних з модернізацією, реорганізацією, інноваційною забезпеченістю в несприятливих умовах, про що свідчить зменшення кредитної заборгованості.

Схожий розвиток подій демонструють зміни в довгострокових фінансових інвестиціях за даний період.



Рисунок 2.10 - Обсяги довгострокових фінансових інвестицій
ПрАТ «Оболонь» 2019-2022 років

Джерело: сформовано автором на основі [18].

Активне падіння частки з загальної структури фінансів, підтверджує факт у зміні вектору розвитку компанія в умовах високого рівня небезпеки через дестабілізуючі обставини. Зменшення показників більше ніж в два рази є тривожним фактором – 165 000 тис. грн. на 2019 рік та 64 000 тис. грн відповідно на 2022 рік. Нові технології, залученні до активного падіння обсягів, могли надати компанії можливість змінити вектор, використовуючи наявні сильні сторони під час виробництва продукції. Значно менші інвестиції надали зменшили інноваційний потенціал компанії, адже як наслідок, найпершим постраждав процес реорганізації та модернізації технічного обладнання.

Наступним показником, що безпосередньо пов'язаний з інноваційною діяльністю, є «Витрати на дослідження і розробку». Показник інформує про виділення

коштів для проведення досліджень та розробок, що формують інноваційну забезпеченість підприємства.



Рисунок 2.11 - Витрати на дослідження і розробку на ПрАТ «Оболонь»
2019-2022 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Згідно з даними, можемо спостерігати певний позитивний тренд до 2021 року. Компанія активно заохочувала діяльність своїх наукових установ, що займаються проведеннями дослідів, експериментів, створення нових продуктів чи технологій виробництва. Починаючи з 2021 року, ПрАТ «Оболонь» значно скоротила витрати, через негативні чинники. Відбувся перехід до захисної стратегії та утримання сформованої позиції на ринку. Певна обсяг коштів виділений для інноваційної діяльності надав змогу не відставати від конкурентів та продовжити сталий розвиток.

Наступний показ, що формує уявлення про саме продуктову інноваційну діяльність – це кількість новинок, що було випущено на підприємстві та їх відсоткове значення у загальній структурі товарів, вироблених на ПрАТ «Оболонь».



Рисунок 2.12 - Кількість новинок та їх частка у загальній структурі виробництва ПрАТ «Оболонь» 2019-2022 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [13]

На даній діаграмі прослідковується середнє значення – приблизно 24 одиниць, та відповідно 4,5% відсотків від всього асортименту. Відбуваються коливання як в більшу, так і в меншу сторону, що свідчить про певну стихійність у діяльності.

Незважаючи на зменшення інвестування та загального фінансування, дослідницькі центри проводили маркетингові дослідження для збору інформації про попит споживача. Неточність у даних про споживчий досвід окремих продуктів та нерелевантне формування загальних трендів, не дали змогу новим продуктам забезпечити збільшення покупок та обсяги реалізації. Проте сталий розвиток та розширення інструменту давали змогу відповідати на конкурентні дії, формувати лояльність покупців та захоплювати частину ринку

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Оболонь» є лідером в національному ринку в галузі пивоваріння та займає топ-3 компаній на ринку безалкогольних напоїв. Компанія має широкий асортимент продукції високої якості. Підприємство є одним з найбільш технологічним та великим в Європі, що дає змогу проводити ефективну діяльність з виробництва товарів.

Відповідно до фінансово-економічних показників, ПрАТ «Оболонь» мала тенденцію до спаду, проте зріст чистого прибутку більші, ніж до 1 млрд гривень свідчить про налагодження системи та результативність запроваджених заходів за умови кризової ситуації, що розпочалася з 2019 року.

Було розглянуто інноваційну стратегію компанії, що надало інформацію про її загальну структуру та проблематику. Головний чинник, що перешкоджає активному розвитку виробництва – низька обізнаність ринку, що формує нерелевантну інформацію. ПрАТ «Оболонь» намагається випускати нову продукцію, видозмінювати стару, проте всі дії є відносно провальними з огляду на очікуваний результат у підвищенні загального попиту на продукції.

Крім того, існують проблеми щодо рекламування та загальної сили бренду, що також впливає та перешкоджає розвитку. Маркетингова стратегія є застарілою, тому її ефективність відносно витрачених ресурсів є дуже низькою. Компанія має звернути увагу на перехід до інших методів просування товарів, що допоможе охопити більшу частку цільової аудиторії та отримати бажаний рівень лояльності споживачів, а отже і обсяги збуту та відповідно прибутку.

Також було проаналізовано економічні показники у зовнішньому середовищі, що надало інформацію про тенденцію та прогнозовані зміни у формування попиту, діяльності та прийняття рішень інших компаній – конкурентів.

3 РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Формулювання інноваційної стратегії підприємства як ключового активу в забезпеченні конкурентних переваг підприємства

Формування інноваційної стратегії є важливим у розрізі розвитку підприємства, адже вона є складовою для формування конкурентних переваг. ПрАТ «Оболонь» хоч і займає високу позицію серед конкурентів, проте дії не дають змогу значно збільшити доходи та частинку ринку. Тому важливо створити стратегію, на основі факторів внутрішнього і зовнішнього середовища для обрання підходу, що в результаті принесе найбільшу користь за умови мінімальних витрат на реалізацію

Аналіз інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь» дозволив нам виявити проблематику та можливості для впровадження нової стратегії, що забезпечить конкурентоспроможність.

Компанія використовувала стратегія диференціації у випадку з «Живчиком», і до того як продукт «пережив» себе, компанія мала значний вплив на ринок та велику цільову аудиторію. Тому я вважаю, що ПрАТ «Оболонь» повинна продовжувати таку інноваційну діяльність – а саме продуктову, але з певними відмінностями, які утворилися не тільки у результаті розвитку виробництва, але й зміни світових тенденцій.

Пиво у частці загального обсягу виробленої продукції займає більшу частину. Проте, світові тренди провокують зниження обсягів реалізованої продукції в недалекому майбутньому.

У 2023 році продовжувався прогрес у виробництві продуктів рослинного походження. Згідно з даними, що були опубліковані в 2022 році в роботі Good Food Institute відбулося збільшення обсягів споживання таких продуктів в 3 рази [28]. Люди почали активно використовувати вітаміни з фруктів та овочі для підвищення

імунітету, поліпшення стану здоров'я, замінюючи цукор та інші аналогічні добавки штучного виробництва.

Зазначається, що підвищується попит на продукти з великою кількістю вітамін групи В, магнію, цинку, різних груп кислот і тд. Вони впливають на почуття, підвищуючи когнітивні функції. «Люди шукають напої та добавки, які не лише підтримують їхнє фізичне здоров'я та імунітет, а й психічне здоров'я», — сказав The Food Institute Том Хатчісон, директор з маркетингу The Alkaline Water Company [29]

Саме тому, компанія має змогу продовжувати виробництва товарів, що позиціонуються як «напої з натуральними та корисними добавками».

Інноваційні продукт – газований напій на основі яблучного оцту. Наразі існує єдиний конкурент на світовому ринку – «Poppi» [30].

Перше, що слід визначити – це відношення до певної категорії та ніші на ринку. Продукція створюється подібно до звичайних газованих напоїв, але головна відмінність – основна сировинна для виробництва це яблучний оцет. Він є гомеопатичним засобом відомим людству ще з далеких років.

У кожній одиниці такого напою знаходиться близько 15мл чистого, фільтрованого фруктового оцту. Так як цей інгредієнт надає гіркуватого смаку та аромату, додається також природні фруктові добавки, що урізноманітнюють смак.

Головні переваги яблучного оцту для організму людини

- Оцет містить велику кількість пребіотиків та пробіотиків, що впливають на діяльність кишківника людини. Корисні речовини відновлюють баланс бактерій та підвищують ефективність роботи всього кишково-шлункового тракту
- Наукові дослідження свідчать про зниження рівня хорошого холестерину - ліпопротеїди високої щільності (ЛПВЩ), та знижує рівень поганого холестерину, що зменшує можливість утворення бляшок, шляхом прикріплення останнього виду до стінок судин. Протилежні показники призводять до захворювань серцево-судинної системи.

- Один із чинників для зниження ваги. Оцет має побічний вплив на схуднення. Це відбувається за рахунок впливу на метаболізм через активізацію залоз, що поліпшує загальне травлення та регулює апетит.
- Тривале споживання допомагає стабілізувати рівень цукру в крові, що прямо впливає на втому, самопочуття та рівень енергії.

Крім того, одна з важливих переваг – це низький вміст калорій та цукру. Під час виробництва додають тростинний цукор, стевію, свіжий фруктовий сік. Через це, кожна банка має лише до 20 калорій та до 5 грамів цукру на одиницю товару – саме фруктози, що є звичним явищем для будь-яких фруктів, а не доданого власноруч цукру [26].

Дана стратегія може бути ефективна у поєднанні з новими методами реклами. Проблема спостерігається на підприємстві «Оболонь», тому слід проаналізувати тенденції та створити нову маркетингову стратегію, що включає просування в соціальних мережах. Вона має велику кількість переваг:

- Охоплення більшої частки цільової аудиторії. Молодь, яка є основною групою покупців, переважно споживає контент не через телебачення, а в соціальних мережах. Тому наразі рекламування є неефективним.
- Інструменти для ручного налаштування таргету. Нові методи та підходи для охоплення цільової аудиторії дають змогу чітко відокремити клієнтів для більш ефективного використання ресурсів для просування товару – за віком, місцем розташування, інтересами, пошуковими запитами і т.д.
- Можливість взаємодіяти зі споживачем та збирати дані для аналізу.

Для початку слід визначитися у формуванні технологічного аспекту для виготовлення газованих напоїв. ПрАТ «Оболонь» має обладнання, яке дозволяє розливати безалкогольні напої, тому проблема з готовим напоєм, який слід розлити – відсутня.

Важливіше – отримати сировину для виробництва. Наявні два шляхи – використання яблук до власного створення оцту, який буде сировинною для напоїв, або закупівля оцту у інших виробників.

Один з великих виробників яблучного оцту в Україні – ТОВ «Вінагро Груп». Це київський завод, що виробляє потрібну продукцію. Роздрібна ціна для 6% розчину – 60 гривень за літр. За умови оптових закупівель та формування ділових відносин для подальшого співробітництва оптова ціна може сягати 43 гривень. Велика різниця в ціні створюється за рахунок відсутності прямого збуту продукції – дана роздрібна ціна в Сільпо включає процент націнку з боку магазину, виробниками, а також на витрати на тару для пакування невеликих об’ємів.

За умови використання 40 мл на 1 л газованого напою, то собівартість цього інгредієнта у складі однієї одиниці товару сягатиме – 1,5 гривні. Вода та газ для насичення також присутній на виробництві. Тара – алюмінієві банки з ємністю 0.33 та 0.5 літрів, що вже доступні через використання для інших продуктів.

З іншого боку, компанія має чистий прибуток, що може бути інвестований у переробне устаткування для утворення власного яблучного оцту, який зменшить собівартість продукції.

3.2. Розроблення плану впровадження інноваційної стратегії на підприємстві

За визначення стратегії диференціації, компанія випускає продукт, який має радикально нові властивості чи характеристики, або взагалі створює новий ринок. У нашому випадку, газований напій з яблучним оцтом є товар для ринку газованих напоїв, проте головні відмінності – природні компоненти, що підвищують сприяють оздоровленню, відсутність цукру. Це сприятиме зацікавленню молоді, що формує тренд «здорового життя», тому важливо не налагодити контакт з цільовою аудиторією.

Про просування товару можна вибрати такі платформи, як Тік-Ток, Інстаграм та Фейсбук.

Таблиця 3.1 - Аналіз переваг та недоліків різних соціальних мереж для просування товару

	Тік-Ток	Інстаграм	Фейсбук
Переваги	-Відсутність бар'єру для входу, -Інтернаціональна аудиторія -Легка комунікація -Допомога під час просування	-Наявність форми аккаунту з потрібними інструментами для роботи бізнесу - Відсутність бар'єру входу	-Наявність інструментарію для таргетованої реклами -Відсутність бар'єру входу
Недоліки	-Велика конкуренція в боротьбі за перегляди -Залежність від алгоритмів рекомендацій	-Потреба в спеціалістах для ефективного просування	-Потреба в спеціалістах для ефективного просування

Джерело: створено автором

Важливо створити та вести сторінки на кожній з соціальних мереж, адже вікова категорія, активність, формат постів всюди різний. Для прикладу, в Інстаграмі можна рекламувати продукт та компанію переважно за допомогою статичного зображення товарів, а також написання постів для інформування підписників.

Фейсбук є більш діловою соціальною мережею, що має інструменти для точкового рекламування для споживача на основі специфічних характеристик. Це дозволить фокусуватися лише на цільовій групі та ефективно взаємодіяти для підвищення лояльності з їх боку. Найбільш підходящий формат постів – діяльність на сторінках аналогічно до Інстаграму.

Тік-Ток є більш розважальною системою та мережею з динамічними постами у вигляді відео. Саме тому, можлива формування групи контент-мейкерів, що будуть окремо займатися зніманням відео відповідно до трендів.

Саме тому, для ефективного просування та рекламування товару слід найняти SMM-спеціалістів, які сформулюють потрібні стратегії, що дозволить охопити як можна більшу частину цільової аудиторії та будуть реалізовувати її за допомогою діяльності на сторінках

Для запровадження нового продукту на ринок слід створити просту і в той же час ефективну організаційну структуру



Рисунок 3.1 - Організаційна структура учасників проєкту

Джерело: побудовано автором

На чолі структури стоїть керівник. Це головна управляюча одиницю, що відповідає за всю діяльність проєкту. Керівник повинен відповідати сучасних вимогам менеджера, мати управлінські навички та бути усвідомленим щодо світових трендів. Це важливо, адже така стратегія надасть можливість компанії перетворитися з виробництва з консервативними методи просування товарів, що не є результативними, до сучасних методів на основі інновацій.

У підпорядкуванні будуть три менеджери, що відповідатимуть за різні аспекти виробництва та збуту продукції.

Інженер-технолог разом з менеджером з контролю завідуватиме виробничими потужностями та процесами для створення товару відповідно до прототипів. Команда з працівників виробничого цеху вироблятимуть продукцію на устаткуванні відповідно до сформованих вимог вищої ланки керівництва.

За просування товару відповідатиме менеджер з маркетингової діяльності, що формуватиме загальний вектор та слідкуватиме за діяльністю підлеглих SMM-спеціалістів. Вони ж в свою чергу, реалізовуватимуть заходи щодо рекламування товарів у соціальних мережах

Для розрахунку ефективності впроваджених інноваційних заходів на підприємстві, спочатку слід звернутися до розрахунку собівартості продукції

Таблиця 3.2 - Структура витрат на виробництво нового продукту

Найменування статей витрати і елементів ціни	Період (рік, квартал, місяць)	
	Витрати у розрахунку на	
	одиницю прод., грн.	на програму, грн.
1. Матеріальні витрати, всього: у тому числі:	7,05	6 805
1.1. Сировина і основні матеріали.	4,7	4 536
1.2. Допоміжні матеріали.	-	
1.3. Покупні та комплектуючі вироби.	-	
1.4. Паливо для технологічних цілей	-	
1.5. Енергія для технологічних цілей	2	1 930
1.6. Транспортно - заготівельні витрати (ТЗР – у % от п. 1.1.).	0,35	337,75
1.7. Зворотні відходи(віднімаються).	-	
2. Заробітна плата основних виробничих робітників, всього: у тому числі:	2,42	2 335,3
2.1. Основна зарплата основних виробничих робітників.	2,2	2 123
2.2. Додаткова зарплата основних виробничих робітників (10% от п. 2.1.).	0,22	212,3
3. Нарахування на зарплату (20 % від п. 2.).	0,5	482,5
4. Інші змінні витрати.	0,5	482,5
5. Разом змінні витрати (Σ п.1 + п.2 + п.3 + п.4).	10,47	10 103,55
6. Загальновиробничі витрати (15 % від п.2.1.).	0,33	318,45
7. Загальногосподарські витрати (15% від п. 2.1.).	0,33	318,45
8. Інші виробничі витрати.	-	-
9. Разом виробнича собівартість.	11,13	10 740,45
10. Комерційні витрати (20% от п. 9).	2,26	2 180,9

Продовження таблиці 3.2

11. Разом постійні витрати * (Σ п.6 + п.7 + п.8 + п.10).	2,92	2 818
12.Разом повна собівартість (п.5+п.11)	13,4	12 931
13. Прибуток (при плановому рівні накопичення):		
– для мінімального рівня ціни – 10%.	2,4	2 316
– для максимального рівня ціни – 20%.	4,4	4 246
14. Оптова ціна:		
– при 50%	20	19 396,5
– при 80%	24,12	23 275,8
15. ПДВ (20%):		
– при 50%	4,02	3 879,3
– при 80%	4,83	4 661
16. Відпускна ціна підприємства:		
– при 50%	24,12	23 275,8
– при 80%	29	27 936,75

Джерело: сформовано автором

Отже, при реалізації товару з урахування максимального рівня цін оптова ціна становить 20 грн за одиницю товару, відпускна – 29 грн.

Частка розподілу фінансів із загального фонду праці на кожного робітника проекту представлена в таблиці 2.3

Таблиця 3.3 – Розрахунок витрат по оплаті роботи учасників проекту

№	Посада	Ставка, грн/год	Кількість осіб	Тривалість участі, год	Оплата всього, грн
1	Керівник проекту	270	1	176	47 520
2	Інженер-технолог	180	1	132	23 760
3	Працівники виробничого відділу	100	5	176	88 000
4	Менеджер з контролю якості	125	1	88	11 000
5	Менеджер з маркетингової діяльності	150	1	132	19 800
6	SMM-спеціаліст	130	4	176	91 520

Джерело: сформовано автором

Як ми бачимо, велика частина витрат становить оплата працівників виробничого відділу та SMM-спеціаліст. Це обумовлено кількістю необхідних робітників – виробництво має великі масштаби, що потребує людської сили, незважаючи на велику частину автоматизації. Якщо говорити про SMM-спеціаліст, то

вони мають просувати товар і загалом компанію в кожній соц.мережі, що може потребує одночасного керування різних платформ.

Наступний важливий аспект у розрахунках ефективності проєкту є формування прогнозованого обсягу продажів та виручкою. План у вартісному та натуральному вигляді представлений в таблиці.

Таблиця 3.4 – План продажів

Назва продукції	1 рік (помісячно)												2025 рік	2026 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Очікуваний обсяг продажів, тис.шт	48	46	53	62	69	73	95	112	109	104	96	98	1570	2124
Ціна продажів, грн.	29													
Виручка від продажів, тис. грн.	3103	3190	3364	3944	4785	5655	6496	7018	6902	6148	5336	4495	89900	93960

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши планові показники, бачимо, що очікується позитивна тенденція зростання обсягів реалізованої продукції. Пік припадає на 8-ий місяць (серпень), що характеризується загальним попитом на напої влітку. Крім того, напій стає все більш популярним, соціальні мережі допомагають просувати продукцію, що збільшує обсяг цільової аудиторії.

Проте, газовані напої мають певну сезонність в попиті на газовані напої. Тому можливе часткове зменшення продажів у осінньо-зимовий період, проте середня кількість продажів буде на високому рівні.

Нижче представлений помісячний план доходів та витрат, з більш широким набором показників, що містять інформацію про податки та результат діяльності - чистий прибуток.

Таблиця 3.5 – План доходів і витрат

Показники	2024 рік (помісячно)												2025 рік	2026 рік
Виручка від реалізації, тис. грн.	1392	1334	1537	1798	2001	2117	2755	3248	3161	3016	2784	2842	45530	61596
ПДВ, тис.грн.	278,4	266,8	307,4	359,6	400,2	423,4	551	649,6	632,2	603,2	556,8	568,4	9106	12319,2
Собівартість, тис.грн.	643,2	616,4	710,2	830,8	924,6	978,2	1273	1500,8	1460,6	1393,6	1286,4	1313,2	21038	28461,6
Прибуток від реалізації, тис.грн.	748,8	717,6	826,8	967,2	1076,4	1138,8	1482	1747,2	1700,4	1622,4	1497,6	1528,8	24492	33134,4
Податок на прибуток, тис. грн.	134,78	129,2	148,8	174,1	193,8	205	266,8	314,5	306,1	292,	269,6	275,2	4408,56	5964,19
6.Чистий прибуток, тис.грн.	614,1	588,4	678	793,1	882,7	933,8	1215,3	1432,7	1394,3	1330,4	1228,1	1253,6	20083,44	27170,21

Джерело: сформовано автором

Далі слід провести аналіз беззбитковості проекту, який передбачає визначення рівня беззбитковості, критичного обсягу виробництва, побудову графіку беззбитковості та визначення запасу фінансової міцності.

Для формування загального рівня беззбитковості слід:

- розрахувати рівень беззбитковості на виробництві та критичний обсяг, що характеризує порогову рентабельність;

- побудувати графіку беззбитковості

- розрахувати показник фінансової міцності

Рівень беззбитковості – це обсяги реалізованої продукції (у натуральному вираженні) чи отриманої виручки (у вартісному вираженні), що дорівнює обсягу витрат.

Розрахунок відбувається на основі наступних формул

- рівень беззбитковості в натуральному вираженні ($Q_{кр}$):

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (3.1)$$

де FC – постійні витрати на виробництво продукції, тис. грн.;

P – ціна одиниці продукції, тис. грн.;

AVC – змінні витрати на виробництво одиниці продукції, тис. грн. [31];

- рівень беззбитковості у вартісному вираженні ($Q'_{кр}$) [31]:

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{1 - a},$$

де a – частка змінних витрат у ціні продукції.

$$a = \frac{AVC}{P} \quad (3.2)$$

$$Q_{кр} = \frac{549\,815}{13,4 - 10,47} = 187\,650 \text{ шт.}$$

$$Q' = \frac{549\,815}{1 - 0,76} = 2\,290\,895 \text{ грн.}$$

На основі розрахунків можна зробити висновок, що для покриття витрат, виробництво має реалізувати 187 650 шт. продукції, що у вартісному вираженні становить 2 290 895 грн.

Зобразимо точку беззбитковості графічно:

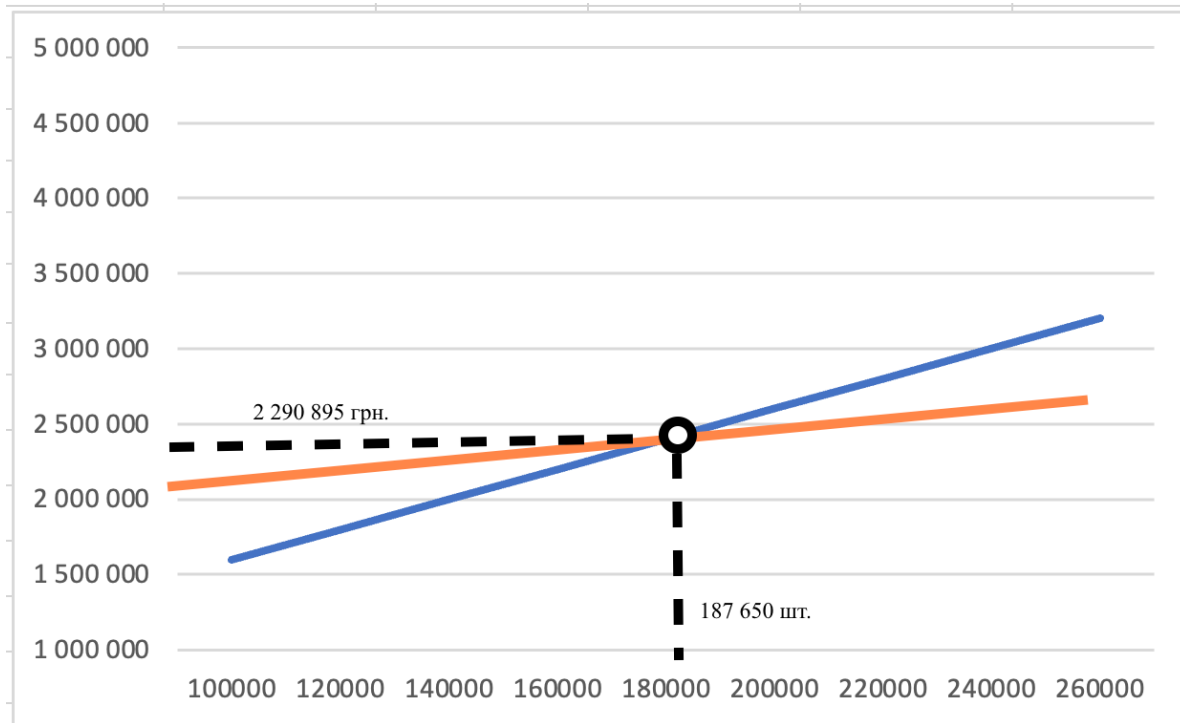


Рисунок 3.2 - Точка беззбитковості

Джерело: сформовано автором

Наступним важливим показником є запас фінансової міцності. Він виражає відсоткове відношення між запланованим та беззбитковим обсягом виробництва.

Розраховується за формулою:

$$St = \frac{TR - TR'}{TR} * 100 ,$$

де St – запас фінансової міцності, %;

TR – фактична виручка, тис.грн.;

TR' – порогова виручка, тис грн.;

$$TR' = \frac{FC}{K} ,$$

де K – коефіцієнт покриття;

$$K = \frac{TR - VC}{TR},$$

VC – змінні витрати на виробництво продукції, грн.

$$K = \frac{16\,344,5 - 10\,103,55}{16\,344,5} = 0,38$$

$$TR' = \frac{2\,005\,685}{0,38} = 5\,278\,114 \text{ грн.}$$

$$S_t = \frac{2\,818\,000 - 5\,278\,114}{2\,818\,000} * 100 = 87,3\%$$

За отриманими розрахунками можна зробити висновок, що запас фінансової міцності запланованого проекту становить 87,3%.

Показник рентабельності продажів показує відношення витрачених коштів до прибутку і свідчить про ефективність інвестицій. Розраховується за формулою:

$$R_s = \frac{\Pi}{B} 100\%, \quad (3.3)$$

де Π – прибуток;

B – виручка від реалізації продукції [31].

$$R_s = \frac{12\,344\,000}{27\,985\,000} * 100\% = 44,1\%$$

Період окупності проекту відображає час, який потрібен для того, щоб сума надходжень від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження. Період окупності звичайно вимірюється в роках або місяцях та може бути розрахований за формулою 3.4 :

$$PBP = \frac{\Pi}{ACI} \quad (3.4)$$

де PBP – період окупності інвестицій, роки;

Π – сума інвестиційних витрат, тис. грн.;

ACI – щорічні надходження (річний чистий прибуток), тис. грн. [31].

$$РВР = \frac{10\,650}{12\,350} = 0,9 \text{ роки (11 місяців)}$$

Отже, за проведеними розрахунками можна зробити висновок, що для відшкодування сума інвестицій в проєкт, потрібно 11 місяців.

Таблиця 3.6 – Розрахунок беззбитковості і запасу фінансової міцності

№	Назва показника	Одиниця виміру	Значення
1	Рівень беззбитковості	грн	2 290 895
2	Запас фінансової міцності	%	87,3
3	Рентабельність продажів	%	44,1
4	Період окупності проєкту	місяці	11

Джерело: сформовано автором

Незважаючи на існуючі проблеми та чинники зовнішнього середовища, вважаю найбільш доцільним обрати внутрішнє фінансування продукту. За 2022 рік ПрАТ «Оболонь» отримала значний чистий прибуток, частина якого може бути інвестована, крім того невеликий термін окупності дозволить швидко отримати назад кошти та отримувати додатковий прибуток від реалізації нової продукції.

Використання лише власного капіталу надасть фінансову стабільність і виключить потребу у витратах за відсоткові нарахування по кредиту.

Таблиця 3.7 - Розрахунок потреби в інвестиціях і стратегія фінансування

Найменування показників	Величина показника по періодах		
	1 рік	2 рік	3 рік
1. Потреба в інвестиціях, грн., всього:	6 325	4 325	-
2. Джерела фінансування (власні кошти)	6 325	4 325	-

Джерело: сформовано автором

3.3 Оцінка економічної ефективності впровадження інноваційних заходів на ПрАТ «Оболонь»

Критерій ефективності характеризує оптимальне співвідношення між обсягом прогнозованого прибутку і рівнем ризикованості плану. У даному контексті дохід виражається не тільки примноження капіталу, але темпи збільшення для отримання коштів з урахування інфляційних процесів та зменшення купівельної спроможності

Основні показники ефективності бізнес-плану:

- чиста теперішня вартість проекту (Net Present Value –NPV);
- внутрішня норма дохідності (Internal Rate of Return –IRR);
- дисконтований термін окупності (Discounted Payback Period – DBP) [31].

Чиста теперішня вартість (NPV) являє собою різницю між дисконтованими грошовими потоками за весь життєвий цикл інноваційного проекту та інвестиціями в проект:

Чиста теперішня вартість (NPV) являє собою різницю між дисконтованими грошовими потоками за весь життєвий цикл інноваційного проекту та інвестиціями в проект [31]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (3.5)$$

де NPV – чистий теперішній дохід;

I_0 – одноразова інвестиція в інноваційний проект;

CF_t – чистий грошовий потік періоду t ;

r – ставка дисконтування.

Критеріями оцінювання проекту є: $NPV > 0$ – інноваційний проект доцільно прийняти; $NPV < 0$ – інноваційний проект є збитковим, приймати його недоцільно; $NPV = 0$ – проект ані збитковий, ані прибутковий. У такому випадку позитивним

ефектом від реалізації проекту можуть бути позаекономічні ефекти: соціологічні, екологічні тощо [31].

Розрахунки NPV і PI наведені в таблиці 2.8

Таблиця 3.8 – Розрахунок показників NPV і PI

Період часу (t), рік	Інвестиції	Доходи (B_t)	Видатки (C_t)	$B_t - C_t$	$K_{\text{диск}} (1/(1+i)^t)$	Чисті дисконтовані надходження	NPV	PI
0	6 325 000					-6 325 000	8 968 450	1,24
1	4 325 000	2785 000	15 640 000	12 344 000	0,65	3 651 600		
2		45 530 000	25 446 000	20 083 000	0,423	8 495 109		
3		61 596 000	34 425 000	27 170 000	0,275	7 471 750		
Всього						13 239 859		

Джерело: сформовано автором

Оскільки $NPV > 0$, можна зробити висновок, що проект приймається.

Значення індексу прибутковості становить – 1,24, що є більшим 1, проект можна приймати, він прибутковий.

Наступним необхідно розрахувати показник ефективності проєктів— дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій і знаходиться за формулою:

$$DROI = PI - 1 \quad (3.6)$$

$$DROI = 1,24 - 1 = 0,24$$

Розраховане значення індексу DROI більше нуля, це свідчить про те, що проект можна приймати.

Розрахунок внутрішньої норми доходності (IRR):

$$IRR = A + \frac{a * (B - A)}{(a - b)}, \quad (3.7)$$

де A – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна;

B – величина ставки дисконту, при якій NPV негативна;

a – величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту A;

b – величина негативної NPV, при величині ставки дисконту В.

Таблиця 3.9 - Розрахунок внутрішньої норми доходності

Період часу (t), рік	Чисті дисконтовані надходження	NPV
0	-6 325 000	-6 325 000
1	3 651 600	2 673 400
2	8 495 109	11 168 509
3	7 471 750	18 640 259
IRR	56%	

Джерело: сформовано автором

Показник більше ніж показник ціни капіталу, отже проект приймається.

Показник дисконтованого терміну окупності інвестицій можна розрахувати за наступною формулою:

$DPP = \min n$, при якому

$$DPP = t + \frac{KVP_t}{PV_{t+1}} \quad (3.7)$$

де t – рік останнього від’ємного значення кумулятивної вартості;

KVP_t – кумулятивна вартість t року (останнє від’ємне значення), грн.;

PV_{t+1} – дисконтована вартість грошового потоку у t+1 році, грн. [31].

$$DPP = \frac{|-6\,325\,000|}{3\,651\,600} = 1,74 \text{ роки} \quad (3.8)$$

Термін окупності проекту становить 1,74 років, проект приймається.

За результатами усіх розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження проекту та його інвестиційну привабливість.

Важливо також зазначити очікувану результативність у формуванні конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь»

Формування нового тренду на ринку. Ринок безалкогольних напоїв наразі має велику кількість гравців, проте основна частина зосереджена підприємств, що виробляють продукцію, відому вже давно. Незважаючи на всі новинки, такі напої є «базовими» у розумінні людей. Саме тому для конкурування з даними позиціями, слід відповідати на довгострокові тренди, що формуються у світі.

Створення газованого напою на основі оцту змінить уявлення споживачів та приверне увагу не тільки своєю новизною, але й ефектом оздоровлення від споживання. Це дозволить створити нову нішу, де ПрАТ «Оболонь» першою, що забезпечить її лідируюче місце серед конкурентів, які будуть вже в результаті відповідати на створений товар

Підвищення сили бренду.

Наразі компанія позиціонується як високорозвинений технологічний виробник пива, проте реалізація інноваційного проєкту допоможе у формуванні нового досвід споживачів та уявлення про діяльність компанії. Прагнення до вдосконалення, нововведень, орієнтація та формування нових ніш може сприйматися серед споживачів як ознака лідерства, що зумовлює довіру цільової аудиторії, зміцнення конкурентоспроможності на ринку та інвестиційної привабливості.

Крім того, не слід забувати про нову маркетингову систему, що також підвищить довіру через діджиталізацію рекламування. Підвищення обізнаності серед споживачів формуватиме підвищення обсягів продажів.

Охоплення більшої частки ЦА.

Новий продукт у поєднанні з маркетинговою стратегією допоможе ПрАТ «Оболонь» охопити більшу частину потенційних клієнтів. Таргетовані реклами, співпраця з різними блогерами, формування власного ідентичного стилю сторінки – все це впливаю на відношення споживачів до бренду.

Висновки до 3 розділу

У даному розділі було сформовано інноваційну стратегію для формування конкурентних переваг підприємства. Основна ідея – виробництва газованих напоїв на основі яблучного соку та просування за допомогою соціальних мереж.

Продукт є новим на національному ринку безалкогольних напоїв, а найближчий конкурент – компанія «Роррі». Газований напій складається з газованої води, яблучного соку та натуральних компонентів та підсолоджувачів для формування смаку. Продукт є гомеопатичним засобом, проте його вплив на організм серед науковців має підтвердження.

Щодо нових способів рекламування – було запропоновано просування товару через соціальні мережі, такі як ТікТок, Інстаграм та Фейсбук. Дані платформи вимагають невеликих коштів для використання інструментарію для створення таргетованої реклами та публікацій. Це змінить не лише структуру витрат на просування, адже телебачення вимагає великої кількості фінансових ресурсів, має велику кількість бюрократичних процесів та має обмеження щодо ефірного часу, але й допоможе в охопленні більшою часткою цільової аудиторії, адже світові тренди фіксують зміни в перегляді телебачення в бік підвищення активності в Інтернеті.

Наступним кроком розроблення плану впровадження обраної стратегії. На цьому етапі створено організаційну структуру для реалізації проекту, сформовано структуру витрат на оплату праці кожного з працівників.

Крім того, для формування результативності було складено детальну структуру собівартості товару, що дає змогу оцінити економічні показники від збуту даної продукції.

Сформовано план очікуваних продажів на три роки з певною деталізацією по місяцям з урахування сезонних коливань. Це дало змогу сформулювати обсяги виручки від продажу продукції, а також розрахувати валовий та чистий прибуток компанії, що становить близько 70 млн гривень за три роки. Ці кошти можуть бути витрачені як на нові дослідження, що провокуватимуть створення інноваційних продуктів, а отже

підвищення конкурентних переваг на ринку, так і на модернізацію виробництва та маркетингової стратегії, що дозволить більш ефективно використовувати наявні ресурси.

Проведено розрахунки, на основі яких формується уявлення про рентабельність проекту, доцільність та економічну привабливість. Точка беззбитковості розрахована на рівні 187 650 одиниць продукції у натуральному та 2 290 895 гривень у вартісному вираженні. Запас міцності, що становить 87,3% про ґрунтовність запропонованого проекту та відносно невеликі ризики пов'язані з реалізацією.

Рентабельність продажів а також термін окупності - 44% та 11 місяців відповідно, свідчить про досконалість сформованого проекту та інвестиційну привабливість. Саме тому, джерело для фінансування заходів є власні кошти, за рахунок відносно невеликих обсягів та швидкої окупності.

Крім того, проект допоможе у формування конкурентних переваг на ринку, що відображається у створенні нової ніші на ринку, де компанія займатиме роль першовідкривача та лідера, що дасть змогу отримати найбільшу частку; підвищення сили бренду, що матиме відображення на загальній прихильності до продукції ПрАТ “Оболонь”; залучення та охоплення більшої частки цільової аудиторії шляхом створення інноваційного оздоровчого продукту відповідно до світових трендів, а також формування діджиталізованих методів просування товарів.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі було описано економічний зміст поняття інновації, структуровано дані про їх класифікацію, методи застосування та їх вплив на діяльність підприємства.

Інноваційна стратегія відіграє визначну роль у формуванні конкурентних переваг на підприємстві, розвитку компанії на основі підсилення сильних сторін або використання можливостей у поєднанні з різними нововведеннями.

Також опрацьовано матеріал щодо конкурентів боротьби на ринку, методи підвищення конкурентних переваг за умови впровадження інновацій на підприємстві.

У ролі базового підприємство було обрано ПрАТ «Оболонь». У ході дослідження основних фінансово-економічних показників, що компанія має провальну продуктову інноваційну стратегію, що впливає на їх розвиток та конкурентні переваги на ринках, тому було сформовано необхідність у формуванні плану нових заходів, що допоможуть підвищити конкурентоспроможність.

Реалізація інноваційного проекту матиме наступні наслідки:

- отримання додаткового прибутку у розмірі 70 млн. гривень за прогнозовану діяльність за три роки
- формування нової ніші створити умови для конкурентної боротьби з конкурентами, що наразі займають більші частки на ринку безалкогольних напоїв
- зміцнення бренду на ринку
- залучення більшої частки цільової аудиторії за рахунок запровадження нових способів просування та рекламування товару.

Також було сформовано оцінку рентабельності описаного проекту, що становить 44%, та термін окупності – 11 місяців. Такі показники є інвестиційно привабливими, зважаючи на відношення витрачених фінансових ресурсів та отримання довгострокових переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лихолат Д.І. Менеджмент інноваційної діяльності підприємства: підручник. - Київ: Кондор, 2013.
2. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40-IV від 04.07.2002 / Верхована Рада України. Законодавство України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 15.02.2022).
3. Сайт VIIMA – A HYPE INNOVATION COMPANY. URL: <https://www.viima.com/blog/importance-of-innovation> (дата звернення 15.12.2022).
4. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с.
5. О. В. Гончаренко, Економічна сутність інновацій та джерела їх формування, 2011. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2011/3.pdf (дата звернення 10.01.2023)
6. Жмурко, М.Ю., Заяць, О.Г. Маркетинг інновацій: підручник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2019.
7. Г.Я. Глуха, А.І.Цимбалюк. Сучасний підхід до побудови інноваційної стратегії на підприємстві, «Галицький економічний вісник», 2020. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2018/2/7.pdf> (дата звернення: 25.03.2023)
8. Станіслав Шмітка, Лукаш Єнджейчик. Інновації як важливий елемент створення конкурентної переваги для сучасних підприємств, 2018. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/66/888.pdf> (дата звернення: 29.11.2022)
9. Вергал К. Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій / К. Ю. Вергал // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – Вип. 2. – С. 214–219.
10. Янковець Т. М. Реалізація інноваційних стратегій для досягнення конкурентних переваг / Т. М. Янковець // Проблеми науки. — 2012. — № 12. — С. 33-40.

- 11.Дериколенко О.М., Особливості вибору інноваційної стратегії промислових підприємств. 2012. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_2_78_83.pdf /(дата звернення: 30.01.2023)
- 12.Портер, М.Е. Конкурентна перевага: створення та забезпечення вищої продуктивності. - Київ: Навчальна книга - Богдан, 2003.
- 13.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
- 14.Вергал К. Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій, 2011. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/72005091.pdf> (дата звернення: 16.02.2023)
- 15.Сайт CarCoops. URL: <https://www.carscoops.com/2023/05/startup-drives-toyota-for-1200-miles-on-electric-power-alone-thanks-to-wireless-charging-road/> (дата звернення: 22.01.2023)
- 16.Сайт Українське Пиво. Пивоварні України. URL: <https://www.beer.ua/pyvovarni/obolon/> (дата звернення: 10.10.2022)
- 17.Сайт ПрАТ «Оболонь URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 5.11.2022)
- 18.Огляд досьє контрагента ТОВ «Оболонь». YouContol: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325691>. (дата звернення 10.02.2023)
- 19.Сайт delo.ua. Граду нахилу: ринок алкоголю спиняє падіння, а подекуди починає зростати. URL: <https://delo.ua/business/gradus-naxilu-rinok-alkogolyu-spinyaje-padinnya-a-podekudi-pocinaje-zrostati-413284/> (дата звернення: 14.03.2023)
- 20.Сайт dsnews.ua. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/oleksandr-chub-obolon-nacionalniy-ukrajinskiy-eksporter-piva-ta-napojiv-vzhe-ponad-30-rokiv-31032023-477018>. (дата звернення: 1.02.2023)
- 21.Сайт Мінфін. Валовий внутрішній продукт. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/> (дата звернення: 11.04.2023)

22. Сайт Мінфін. Рівень інфляції. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 11.04.2023)
23. Сайт Національний банк України. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart?startDate=01.01.2019&endDate=23.05.2023> (дата звернення: 11.04.2023)
24. Сайт iPress. Пиво футболу та пиво перемоги. Чи забракне його через війну. URL: https://ipress.ua/articles/pyvo_futbolu_ta_pyvo_peremogy_chy_ne_zabrakne_yogo_cherez_viynu_332707.html (дата звернення: 10.01.2023)
25. Сайт EVERYDAY HEALTH. The Top 10 Healthy Food Trends to Expect in 2023. URL: <https://www.everydayhealth.com/pictures/top-healthy-food-trends/> (дата звернення: 15.05.2023)
26. Сайт Економічна правда. «Оболонь» продовжує інвестувати в розвиток дочірніх підприємств. URL: <https://www.epravda.com.ua/press/2008/10/27/166997/> (дата звернення: 9.04.2023)
27. Кудренко Н.В., Ярощук В.В. Інвестиційна активність ПрАТ «Оболонь», 2019. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_3/27.pdf (дата звернення: 18.04.2023)
28. Сайт Plant-based foods. URL: https://gfi.org/wp-content/uploads/2022/10/2021-U.S.-retail-market-insights_Plant-based-foods_GFI-1.pdf (дата звернення: 5.02.2023)
29. Сайт The Food Institute. Innovation Continues to Drive Beverage Category Growth». URL: <https://foodinstitute.com/focus/innovation-continues-to-drive-beverage-category-growth/> (дата звернення: 12.04.2023)
30. Сайт Офіційна сторінка «Drink Poppi» ». URL: <https://www.drinkpoppi.com/> (дата звернення: 9.03.2023)

31. Жигалкевич Ж. М, к.е.н., доц., Бізнес-план: навчальний посібник, Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021, 38 с.