

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ
ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма «МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ»**

РАСЮКА ІВАНА ЮРІЙОВИЧА

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Шингур М.В.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В.о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1. Визначення інновацій та їх вплив на функціонування та розвиток сучасного промислового підприємства.....	6
1.2. Складові елементи системи управління інноваційною діяльністю підприємства.....	16
1.3. Інноваційна стратегія промислового підприємства та її вплив на його конкурентоспроможність.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РОСЯНА».....	34
2.1. Оцінка організаційних та економічних параметрів діяльності ТОВ «Росяна».....	34
2.2. Складові інноваційного потенціалу підприємства та їх оцінка.....	44
2.3. Вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на інноваційний розвиток ТОВ «Росяна».....	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «РОСЯНА».....	55
3.1. Впровадження інноваційних методів управління виробництвом для забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковому періоді.....	56
3.2. Перспективи реалізації інноваційних проектів ТОВ «Росяна».....	58
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність. Інноваційна діяльність є ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку сучасних промислових підприємств та підвищення їхньої конкурентоспроможності. Умови швидкого технологічного прогресу, зміни ринкових вимог і глобалізація економіки створюють для бізнесу нові виклики, що зумовлюють необхідність впровадження інновацій. Для промислових підприємств інноваційні підходи дозволяють модернізувати виробничі процеси, покращувати якість продукції та підвищувати економічну ефективність. Розвиток інноваційної діяльності в Україні стримується низкою факторів, зокрема обмеженістю фінансових ресурсів, недостатністю державної підтримки, слабкою інтеграцією науки і виробництва. Розвиток інноваційної діяльності в Україні ускладнюється також під впливом війни, яка суттєво змінила економічне середовище країни. Військові дії призвели до руйнування інфраструктури, втрати ресурсів і кваліфікованих кадрів, скорочення інвестицій та зменшення фінансування інноваційних проєктів. Крім того, багато підприємств змушені перенаправляти ресурси на підтримку обороноздатності або переорієнтовувати виробництво на військові потреби. У цих умовах впровадження інноваційних рішень стає надзвичайно актуальним для адаптації бізнесу до нових реалій, підвищення його стійкості та відновлення економіки країни після завершення війни. Дослідження інноваційної активності підприємства дозволить визначити шляхи підвищення його ефективності, конкурентних переваг та довгострокової стійкості.

Метою дипломної роботи є вдосконалення управління інноваційною діяльністю промислового підприємства ТОВ «Росяна» шляхом розробки практичних рекомендацій та стратегічних підходів до її активізації.

Відповідно до мети, було поставлено наступні завдання:

— дослідити сутність та значення інновацій у функціонуванні сучасного промислового підприємства;

- розкрити методичні основи управління інноваційною діяльністю на підприємствах;
- проаналізувати складові системи управління інноваційною діяльністю підприємства;
- оцінити вплив інноваційної стратегії на підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Росяна»;
- оцінити інноваційний потенціал ТОВ «Росяна»;
- провести аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на інноваційний розвиток ТОВ «Росяна»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю на ТОВ «Росяна».

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційною діяльністю промислових підприємств.

Предметом дослідження є методи, моделі та інструменти вдосконалення інноваційної діяльності на підприємствах.

Методи дослідження. У роботі застосовувалися методи аналізу, синтезу, системного підходу, економіко-математичного моделювання, експертних оцінок і прогнозування.

Практичне значення роботи. Практична значущість дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «Росяна» щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковому періоді. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності впровадження інноваційної технології очищення мінеральної води, удосконалення організаційної структури інноваційного процесу та використання потенціалу підприємства для адаптації до зовнішніх викликів, зокрема у воєнний період. Отримані результати можуть бути застосовані не лише на підприємствах харчової промисловості України, але й у компаніях із подібною

спеціалізацією в інших країнах, що перебувають у стані економічної нестабільності.

Наукова новизна роботи. Уперше на основі практичного аналізу діяльності ТОВ «Росяна» запропоновано комплексний підхід до вдосконалення управління інноваційною діяльністю на підприємствах, що функціонують в умовах війни та обмеженого доступу до ресурсів. Визначено ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на результативність інновацій, зокрема в галузі виробництва бутильованої води. Запропоновано методику оцінювання інноваційного потенціалу, яка враховує специфіку ресурсної бази, рівень технологічних змін та можливості масштабування інновацій, що дозволяє об'єктивно оцінити їхній внесок у забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Визначення інновацій та їх вплив на функціонування та розвиток сучасного промислового підприємства

Однією з основних причин необхідності впровадження інновацій є глобалізація та інтеграція національних економік у світову систему. Вітчизняні підприємства, що прагнуть виходити на міжнародні ринки, змушені відповідати вимогам глобальних стандартів якості, що потребує постійного оновлення технологій, виробничих потужностей та продукції. Інновації дозволяють підприємствам адаптуватися до швидко змінюваного попиту, скорочення життєвого циклу товарів і послуг, а також до технологічних змін, що постійно відбуваються в різних галузях [11, с. 62].

Інновації дозволяють підприємствам не лише зберігати свою конкурентоспроможність, а й розвиватися, створюючи нові продукти та послуги, що задовольняють змінювані потреби споживачів. Створення принципово нової або значно поліпшеної продукції є результатом постійного інноваційного процесу, що охоплює не тільки розробку нових технологій, а й оновлення асортименту товарів і послуг. Такі інновації дозволяють підприємствам формувати новий попит на ринку, задовольняючи потреби споживачів з більш високими вимогами до якості та інноваційності.

Науково-технічний прогрес є основою розвитку сучасного суспільства, охоплюючи постійне вдосконалення науки, техніки, технологій, засобів виробництва та організації праці. Він сприяє вирішенню ключових соціально-економічних завдань, таких як покращення умов праці, захист навколишнього середовища та підвищення добробуту нації. Крім того, НТП відіграє важливу роль у забезпеченні національної безпеки та обороноздатності.

Розвиток НТП відбувається у двох формах. Еволюційна форма – це поступове вдосконалення існуючих технологій і технічних засобів, що дозволяє накопичувати базу для майбутніх революційних змін. А революційна форма – це швидке впровадження новітніх досягнень науки і техніки, що призводить до якісних змін у матеріально-технічній базі виробництва. Взаємодія між цими формами демонструє, що еволюційні досягнення сприяють підготовці до революційних змін, а науково-технічна революція прискорює розвиток прогресу [14, с. 22]. Наприклад, створення двигуна внутрішнього згорання дало поштовх автомобілебудуванню, тоді як новітні розробки спрямовані на відмову від традиційних двигунів.

Звідси, інноваційна діяльність не може обмежуватися лише прискоренням НТП через створення нової техніки та технологій. Вона охоплює всі сфери функціонування підприємства, включаючи виробничі й невиробничі системи.

Інноваційна діяльність тісно пов'язана з науковою та науково-дослідною діяльністю, що вимагає чіткого визначення самого поняття «інноваційна діяльність».

У Законі України «Про інноваційну діяльність» інноваційна діяльність визначається як проектування, розробка, впровадження та використання результатів науково-технічної діяльності, які забезпечують створення нових або вдосконалених технологій, товарів, послуг, методів виробництва чи організації, а також у сфері управління для підвищення науково-технічного і технологічного рівня суспільства. Згідно з цим визначенням, інноваційна діяльність передбачає не лише процес створення нових ідей, а й їх реальне застосування в різних сферах економіки та суспільства для забезпечення розвитку національної економіки.

Також, Закон України «Про інноваційну діяльність» [13] виокремлює два терміни: інноваційний продукт та інноваційна продукція.

Інноваційний продукт — це результат реалізації інноваційного проєкту, а також науково-дослідної або дослідно-конструкторської роботи,

яка спрямована на створення нових технологій (зокрема інформаційних) чи продукції, включаючи виготовлення експериментальних зразків або дослідних партій. Він має відповідати таким критеріям:

- бути результатом впровадження об'єкта інтелектуальної власності (винаходу, корисної моделі, промислового зразка тощо), на який виробник володіє патентами або відповідними ліцензіями. Цей об'єкт повинен бути визначальним для продукту;
- сприяти підвищенню науково-технічного та технологічного рівня в країні;
- бути вперше виготовленим в Україні або, якщо аналоги існують, перевищувати їх за техніко-економічними показниками.

Інноваційна продукція, в свою чергу, – це продукція, що є результатом інноваційного процесу і має нові або вдосконалені характеристики порівняно з аналогами на ринку. Вона проходить певні етапи розробки та може включати нові технології, наукові підходи або методи.

Важливо зазначити, що інноваційна діяльність охоплює весь цикл — від науково-дослідницької роботи до комерціалізації інноваційної продукції.

Однак, слід звернути увагу на наявність різних підходів, які використовуються в економічній літературі для пояснення терміну «інноваційна діяльність». В економічній літературі це поняття інтерпретується через два підходи: предметно-технологічний та функціональний. Предметно-технологічний, орієнтований на наукові результати, де інноваційний розвиток трактується як результат науково-технічної діяльності. Функціональний, в свою чергу, акцентує увагу на створенні, впровадженні та поширенні нововведень, реалізації інноваційних проєктів.

На мікрорівні «інноваційний розвиток» стосується діяльності підприємств і компаній. У наукових працях наведено різноманітні визначення цього поняття, які можна класифікувати за кількома ознаками:

- акцент на інноваційних процесах [3];
- розвиток інноваційного потенціалу [21];
- створення нових ринків [20];
- посилення конкурентоспроможності та економічної ефективності [23].

На макрорівні цей термін використовується для позначення процесів, які забезпечують економічне зростання шляхом створення економіки знань, впровадження нових джерел розвитку, формування інноваційної моделі тощо. Інноваційний тип розвитку розуміється як спосіб зростання, заснований на систематичних нововведеннях, що забезпечують якісне вдосконалення господарської системи, створення інноваційних товарів і послуг.

Звідси, можна сформулювати власне визначення інноваційної діяльності підприємства — це процес впровадження та використання нововведень, що сприяють підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та створенню нових можливостей для зростання бізнесу.

Інновація (або нововведення) є введенням у споживання нового або істотно вдосконаленого продукту (товару чи послуги), процесу, торгової технології чи організаційного методу в бізнесі, організації робочих місць або зовнішніх зв'язках [31, с. 6].

Залежно від галузі застосування інновації можна поділити на [15, с. 45]:

- виробничі (науково-технічні) — спрямовані на створення нового чи вдосконаленого продукту або застосування найбільш ефективних технологій;
- управлінські — що стосуються нововведень в управлінських процесах;
- екологічні — пов'язані з охороною навколишнього середовища;
- військові — інновації в оборонному секторі;

- соціально-політичні — спрямовані на зміну суспільних або політичних структур;
- правові — зміни в законодавчій і правовій сфері.

Інноваційна діяльність включає комплекс заходів, спрямованих на розробку та впровадження нових рішень, створення та розвиток інфраструктури для їх реалізації, а також забезпечення ефективного функціонування цієї інфраструктури. Коли така діяльність включає значні інвестиції, її називають інноваційно-інвестиційною діяльністю. Суб'єктами цієї діяльності є організації, що створюють інновації, а також фізичні особи, інтелектуальна власність яких використовується при розробці нових технологій, а також інвестиційні установи, які фінансують інноваційні проекти. На рис. 1.1.1 зображені етапи інноваційної діяльності в контексті різних типів інновацій.

На етапі генерації ідеї необхідно враховувати, що нові перспективні ідеї повинні бути розроблені та впроваджені відповідно до стратегічних цілей підприємства в рамках заданих часових обмежень. При цьому слід оцінювати вплив інновацій на всі інші елементи виробничої та бізнес-структури. Створення інновацій для окремих компонентів бізнесу потребує ретельного планування змін у взаємопов'язаних елементах системи, що зумовлено інтегрованим характером інноваційної діяльності, яка охоплює всі підрозділи підприємства.

На етапі перевірки можливостей реалізації інновацій проводяться підготовчі зміни, що стосуються організаційної структури підприємства, його корпоративної культури, кадрової політики, економічних показників, а також клієнтської бази. У випадках, коли інновації стосуються засобів праці, модернізація устаткування здійснюється лише після завершення організаційних змін. Одночасно забезпечується функціонування наявної матеріально-технічної бази для збереження безперервності виробничих процесів до моменту повного впровадження нових засобів праці. Аналіз

реалізаційного потенціалу інновацій вимагає оцінки ресурсної бази підприємства, включаючи знання, матеріальні та фінансові ресурси, що дозволяють реалізовувати інноваційні рішення.

Генерація ідей	Розробка ідей відповідно до стратегічних цілей підприємства. Врахування впливу інновацій на всі елементи бізнесу. Планування змін у взаємопов'язаних підрозділах.
Перевірка можливостей реалізації	Організаційні зміни в структурі підприємства, кадровій політиці, економічних показниках. Модернізація матеріально-технічної бази після підготовчих змін. Аналіз наявності ресурсів для реалізації інновації.
Аналіз придатності до використання	Оцінка попиту (потенційного чи реального). Узгодження інновацій із економічною доцільністю та стратегічними цілями підприємства.
Розробка дослідного зразка	Оптимізація витрат, пов'язаних зі створенням зразка. Формування продукту для отримання максимального прибутку чи ефекту.
Випробування дослідного зразка	Аналіз недоліків і переваг з урахуванням споживацьких оцінок. Вдосконалення характеристик інноваційного продукту.
Організація виробництва	Контроль якості інноваційного продукту. Координація роботи інноваційного відділу, відділу якості, технічного контролю.
Реалізація інноваційного продукту	Вибір маркетингової концепції. Застосування ефективних інструментів просування та збуту. Реалізація стратегічних цілей: отримання прибутку, розширення ринкової частки, створення позитивного іміджу підприємства.

Рис. 1.1.1. Етапи інноваційної діяльності в контексті різних типів інновацій [12, с. 14]

Етап аналізу придатності інновацій до впровадження передбачає оцінку характеру попиту — потенційного чи реального. У науковій літературі інновації часто пов'язують із результатами науково-дослідної

діяльності, але їх впровадження повинно відповідати економічній доцільності. Будь-яка інновація є відображенням необхідності, обумовленої стратегічними цілями підприємства. Потреба в інноваціях виникає тоді, коли вони задовольняють наявні чи потенційні ринкові потреби.

Після підтвердження придатності інновації переходять до етапу створення дослідного зразка. При цьому необхідно забезпечити оптимізацію витрат, пов'язаних із розробкою, з метою максимізації економічного ефекту або прибутку. В свою чергу, інноваційна продукція — це нові товари чи послуги, які відповідають вимогам закону та є по-перше, результатом реалізації інноваційного проєкту; по-друге, вперше виготовленими або конкурентоздатними порівняно з аналогами за рахунок вищих техніко-економічних характеристик.

Інноваційна продукція може бути створена шляхом тиражування чи застосування інноваційного продукту. У деяких випадках інноваційний продукт може самостійно вважатися інноваційною продукцією, якщо він не призначений для масового виробництва. Рішення про визнання продукції інноваційною ухвалює відповідний орган виконавчої влади після проведення експертизи [15, с. 12].

На етапі тестування дослідного зразка на ринку акцент робиться на фіксації недоліків та переваг, що визначають реальні й потенційні споживачі. Ці аспекти враховуються при вдосконаленні характеристик продукту.

Після успішного завершення попередніх стадій здійснюється організація виробництва. Особлива увага приділяється контролю якості інноваційного продукту, що потребує узгодженої роботи інноваційного відділу, відділу якості, головного технолога і технічного контролю. Ефективна координація між цими підрозділами є визначальною для успішного управління інновацією.

На етапі комерціалізації інноваційних продуктів (послуг) маркетинговий відділ розробляє стратегію та інструменти реалізації,

включаючи програми стимулювання збуту, рекламні кампанії та визначення місць реалізації.

Якщо всі попередні етапи інноваційної діяльності були виконані відповідно до визначених стандартів, кінцевим результатом такої діяльності стає досягнення поставлених цілей, які можуть включати не лише підвищення прибутковості та розширення ринкової частки, але й покращення соціальних, екологічних чи технологічних аспектів, а також формування позитивного іміджу.

Процес внесення змін у характеристики продукту називається інноваційним процесом, що постійний і безперервний процес перетворення технічних та технологічних ідей у нові технології та методи, які втілюються у виробництві для отримання якісно нової продукції. Під якісно новою продукцією мається на увазі не тільки матеріальний товар, а й послуги, які є важливими для будь-якої організації [1].

Існують різні класифікації інноваційних процесів у виробництві. Найпоширенішою є наступна, представлена в таблиці 1.1.1.

Таблиця 1.1.1 — Види інноваційних процесів

№	Вид інноваційних процесів	Характеристика
1	Маркетингові	Впровадження нових ефективних методів маркетингу, що включають зміни в дизайні (упаковці), зберіганні, транспортуванні, просуванні товару на ринку та визначенні ціни для споживача.
2	Організаційні	Впровадження нових організаційних методів, змін у структурі робочих місць, мотивації персоналу та управлінських процесах.
3	Продуктові	Створення нових або суттєво покращених продуктів або послуг, що мають додаткові властивості чи способи використання.
4	Процесні	Впровадження нових або модернізованих методів виробництва або доставки продукції до кінцевого споживача.

Джерело: складено автором на основі [31, с. 13]

Важливою складовою інноваційного процесу є технологічні нововведення, що дозволяють значно підвищити ефективність виробничих процесів, знижуючи витрати та покращуючи якість продукції. Водночас,

інноваційні підходи до управління підприємствами, зокрема організаційні інновації, є не менш важливими для забезпечення належного функціонування всіх внутрішніх процесів, зокрема в сфері адміністрування, мотивації персоналу, управління виробництвом.

Сучасна типологія інноваційних процесів класифікує інновації за такими ознаками (рис. 1.1.2).

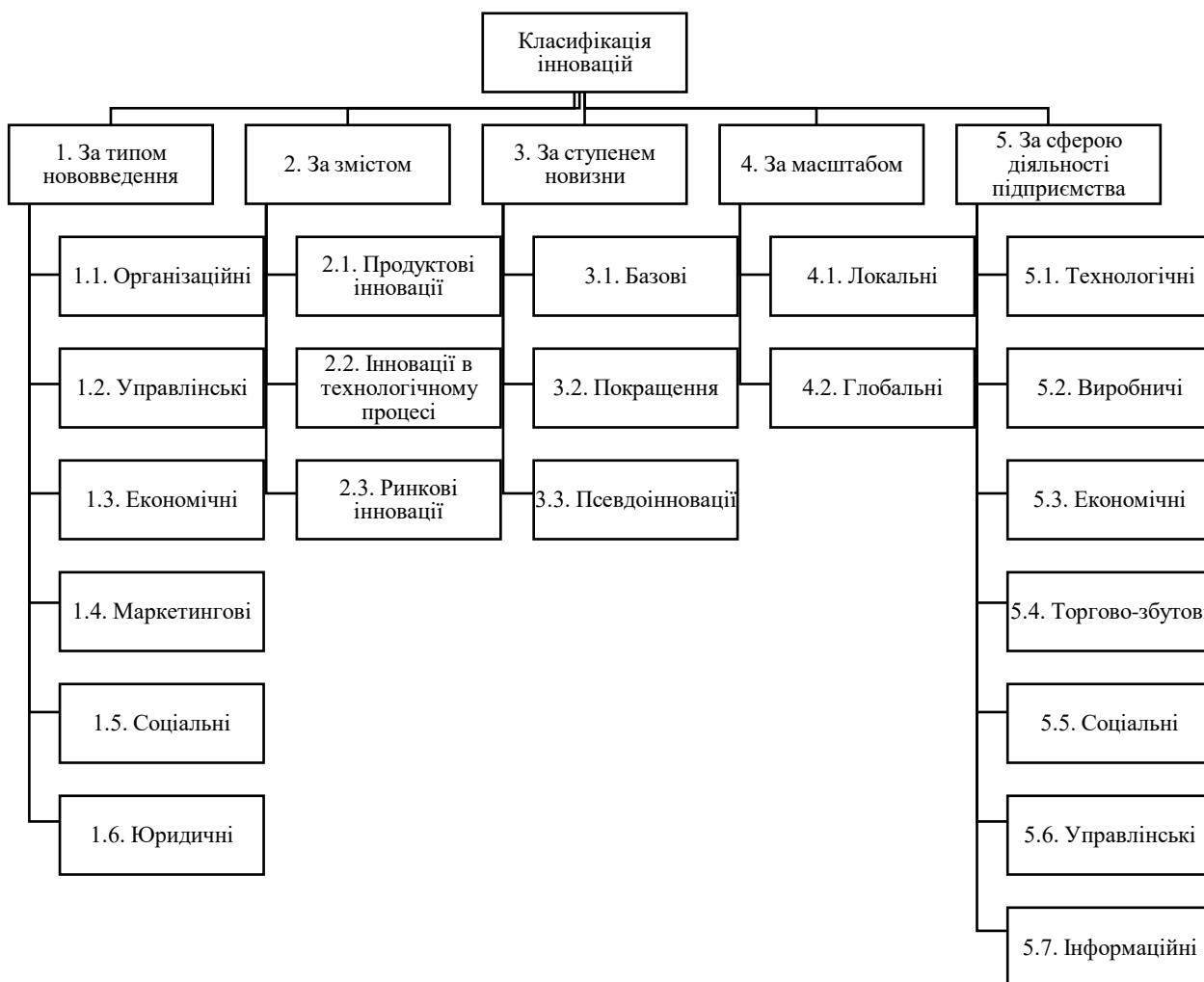


Рис. 1.1.2. Сучасна типологія інновацій

Джерело: складено автором на основі Додатку А

Класифікація інновацій охоплює різні аспекти інноваційних процесів, які можуть проявлятися в різних сферах діяльності організації. За типом нововведення інновації можуть бути організаційними, управлінськими, економічними, маркетинговими, соціальними та юридичними. Організаційні інновації передбачають зміну форм і методів організації праці та

виробництва, управлінські — зміну методів і технологій управління, економічні інновації включають зміни у фінансово-економічній сфері підприємства, а маркетингові пов'язані з новими способами просування продукції на ринку. Соціальні інновації спрямовані на вдосконалення організаційної культури та взаємин у колективі, а юридичні — на вдосконалення корпоративних актів і норм. За змістом інновації поділяються на продуктові, які стосуються створення нових товарів чи істотного покращення вже існуючих, технологічні, що стосуються впровадження нових технологій, та ринкові, які орієнтовані на нові способи стимулювання збуту і створення нових ринків.

В залежності від ступеня новизни, інновації можуть бути базовими (створення нових технологій чи продуктів, що відкривають нові галузі), покращенням (глибока модернізація або вдосконалення існуючих продуктів чи технологій) і псевдоінноваціями (зміни, що не є істотними, наприклад, зміна дизайну чи реклами).

За масштабом інновації можуть бути локальними (зачіпають окремі підрозділи) або глобальними (охоплюють всю організацію). Залежно від сфери діяльності підприємства, інновації поділяються на технологічні, виробничі, економічні, торгово-збутові, соціальні, управлінські та інформаційні, кожна з яких має своє специфічне спрямування, від модернізації виробничих процесів до покращення соціальних умов праці чи оптимізації інформаційних потоків.

Отже, інноваційна діяльність є основою конкурентоспроможності промислових підприємств, оскільки вона сприяє модернізації виробництва, підвищенню якості продукції, а також оптимізації технологічних процесів. Впровадження інновацій, таких як розробка нових продуктів, поліпшення існуючих технологій та вдосконалення управлінських підходів, дозволяє підприємствам не лише адаптуватись до мінливості ринку, а й створювати можливості для розвитку. Водночас, важливим є досягнення високої ефективності інноваційних процесів, що передбачає належне управління

цими процесами, забезпечення високої організованості та налаштування стратегічного планування. Відзначаючи основні напрямки інноваційної діяльності, можна стверджувати, що без системного управління інноваційними проектами неможливо досягти бажаних результатів, що вимагає застосування різних інструментів, методів і моделей управління, які забезпечують ефективну взаємодію між підрозділами підприємства, оптимізацію ресурсів і стратегічне прогнозування результатів інноваційної діяльності.

1.2. Складові елементи системи управління інноваційною діяльністю підприємства

У сучасних умовах, коли технологічний прогрес і глобальні економічні зміни створюють нові виклики для підприємств, ефективне управління інноваційною діяльністю набуває особливої актуальності. Управління інноваціями передбачає застосування комплексного підходу, який охоплює стратегічне, організаційне та фінансове планування, що дозволяє підприємствам адаптуватися до швидких змін і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

Управління інноваціями включає різні види планування, але варто підкреслити, що цей процес не обмежується лише створенням стратегічних чи фінансових планів. В управлінні інноваціями важливо визначити пріоритети, розподіл ресурсів і стратегії, що дозволяють досягати інноваційних цілей. Таким чином, планування є важливою складовою цього процесу, але це лише один з елементів. Політика в контексті управління інноваціями є саме одним з ключових елементів системи управління, який визначає загальні принципи, орієнтири та підходи для прийняття рішень у рамках інноваційної діяльності.

Тобто, система управління інноваціями не обмежується лише політиками, а є більш складною структурою, яка включає також інші компоненти, такі як організаційні структури, фінансові механізми, методи оцінки та моніторингу інновацій, а також інші елементи, що забезпечують ефективну реалізацію інноваційної стратегії. Отже, набір політик в даному контексті є лише одним з інструментів, що направляє діяльність в межах загальної системи управління інноваційною діяльністю підприємства. Вона визначає стратегічні орієнтири, однак для повноцінного функціонування системи необхідна інтеграція та взаємодія усіх її елементів.

Основні складові системи управління інноваційною діяльністю підприємства включають: маркетингову політику, політику науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), політика структурних змін, технічну, інвестиційну та кадрову політику підприємства [32].

Маркетингова політика підприємства орієнтована на стратегічний розвиток і реалізацію інновацій. Вона включає маркетингові дослідження, які дозволяють вивчити попит на нові продукти, конкурентне середовище та споживчі уподобання, що допомагає адаптувати продукцію до вимог ринку. Важливою складовою є розробка товарної політики, що включає формування асортименту продукції, створення нових товарів та оновлення існуючих для підтримки конкурентоспроможності. Цінова політика передбачає встановлення цін, які забезпечують баланс між прибутковістю та споживчою здатністю, враховуючи конкурентне середовище. Збутова політика визначає стратегію просування продукції, вибір каналів розподілу і співпрацю з партнерами. Комунікаційна та сервісна політики, в свою чергу, забезпечують ефективне взаємодія з кінцевими споживачами через рекламу, PR-активності та програми лояльності. Контроль за реалізацією маркетингових стратегій і коригування політики на основі результатів дозволяє забезпечити досягнення поставлених цілей [19, с. 39].

Таблиця 1.2.1 – Основні політики управління інноваційною діяльністю підприємства

№	Політика	Ключові елементи
1	Маркетингова політика	Стратегічний розвиток та реалізація інновацій; Маркетингові дослідження: попит на нові продукти, конкурентне середовище; Товарна політика: асортимент продукції, створення нових та оновлення існуючих товарів; Цінова політика: баланс між прибутковістю та споживчою здатністю; Збутова політика: стратегії просування, канали розподілу; Комунікаційна та сервісна політика: реклама, PR, програми лояльності
2	Політика НДДКР (Науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт)	Розробка інноваційних продуктів: нові та вдосконалення існуючих товарів; Прогнозування технологічних тенденцій; Адаптація нових технологій до виробництва; Проектування нових моделей продуктів: оцінка витрат і економічної ефективності; Технічне прогнозування та управління
3	Політика структурних змін	Структурна адаптація: створення організаційної структури для підтримки інновацій; Корпоративна культура: підтримка творчих ідей Система управління змінами: оперативне реагування на виклики
4	Технічна політика	Оновлення виробничих технологій: модернізація виробництва; Заміна застарілих технологій на сучасні: зниження витрат та покращення якості продукції; Інноваційні процеси: використання новітніх розробок
5	Інвестиційна політика	Управління фінансовими потоками: розподіл ресурсів між проектами; Залучення інвестицій: внутрішні та зовнішні інвестиції; Оцінка ефективності інвестицій: оцінка ризиків та вигод від інвестицій
6	Кадрова політика	Стратегії підбору та навчання персоналу; Розвиток навичок співробітників: адаптація до змін; Мотивація співробітників: стимулювання ініціативи; Управління талантами: професійний розвиток ключових співробітників

Джерело: розроблено автором

Політика науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) спрямована на підтримку конкурентоспроможності підприємства через розвиток нових технологій і продуктів. Вона включає кілька ключових

напрянків, серед яких розробка інноваційних продуктів, що відповідають вимогам ринку, що може бути як створення абсолютно нових товарів, так і вдосконалення існуючих. Прогнозування технологічних тенденцій або аналіз майбутніх змін у технологіях і їх потенційний вплив на ринок дозволяє визначити, які технології матимуть найбільший потенціал для комерціалізації [33, с. 97].

Загалом, адаптація нових технологій до виробничих процесів підприємства також є важливим елементом, що дозволяє покращити якість продукції і знизити витрати. Проектування нових моделей продуктів, що відповідають сучасним технічним можливостям і споживчим вимогам, передбачає не лише розробку самих продуктів, але й оцінку витрат на їх створення та визначення економічної ефективності. Технічне прогнозування та управління допомагає визначити терміни та етапи впровадження нових продуктів і технологій на ринок, що є важливим для успішної реалізації інновацій.

Політика структурних змін зосереджена на вдосконаленні внутрішньої організації підприємства, що є необхідним для успішного впровадження інновацій. Вона передбачає структурну адаптацію, що включає визначення і створення організаційної структури, яка відповідає цілям інноваційної діяльності підприємства, що може потребувати реорганізації чи створення нових підрозділів. Важливим елементом є формування корпоративної культури, яка підтримує інноваційні ідеї, створюючи умови для творчої діяльності, співпраці та ефективної комунікації між підрозділами. Для ефективного впровадження змін підприємство має мати систему управління змінами, що дає змогу оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики.

Технічна політика гарантує постійне оновлення виробничих технологій, що необхідне для збереження конкурентоспроможності підприємства. Вона включає модернізацію виробництва через впровадження нових технічних рішень, які підвищують ефективність виробничих процесів.

Заміна застарілих технологій на сучасні є важливою складовою цього процесу, що дозволяє знизити витрати та покращити якість продукції. Інноваційні процеси, зокрема використання новітніх розробок, сприяють удосконаленню виробництва та підвищенню економічної ефективності [33, с. 11].

Інвестиційна політика орієнтована на забезпечення необхідних фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проектів. Вона включає управління фінансовими потоками, яке передбачає розподіл ресурсів між проектами з урахуванням їх прибутковості та ризиковості. Формування інвестиційних джерел передбачає залучення як зовнішніх, так і внутрішніх інвестицій для підтримки інноваційних ініціатив. Оцінка ефективності інвестицій ґрунтується на аналізі витрат і результатів від реалізації інвестиційних проектів, зокрема на оцінці ризиків і можливих вигод [16, с. 102].

Кадрова політика охоплює всі аспекти управління персоналом, необхідні для забезпечення ефективної інноваційної діяльності. Вона включає стратегії підбору та навчання персоналу, що визначають вимоги до кандидатів та включають навчання новим технологіям і методам роботи. Для підтримки інноваційної діяльності важливим є розвиток навичок співробітників, здатних адаптуватися до змін. Мотивація співробітників передбачає створення стимулів для підтримки ініціативних працівників, які можуть генерувати та реалізовувати інноваційні ідеї. Важливим елементом є також управління талантами, яке включає ідентифікацію ключових співробітників і сприяння їх професійному розвитку для досягнення інноваційних цілей підприємства.

Розгляд інноваційних процесів підприємства є необхідним для розуміння того, як саме організація адаптується до мінливих умов ринку та технологічних вимог. Інноваційні процеси охоплюють низку діяльностей, спрямованих на розробку та впровадження нових ідей, продуктів, послуг і технологій, які мають на меті підвищити ефективність і

конкурентоспроможність підприємства. Самі по собі інноваційні процеси — це сукупність взаємопов'язаних дій та етапів, які забезпечують створення, розробку, впровадження та комерціалізацію нововведень на підприємстві, що можуть бути як продуктова інновація (нові або вдосконалені продукти), так і процесна інновація (нові або вдосконалені технології, методи виробництва, управління) [8]. Інноваційні процеси мають на меті підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптації підприємства до змінюваних умов ринку, технологічного розвитку та споживчих потреб. Розглядаючи підприємство як єдину систему, а не як набір окремих процесів, інноваційні процеси можна поділити за різними етапами та напрямками, що дозволяє більш комплексно оцінити їх роль у функціонуванні підприємства:

- інноваційні процеси на етапі входу — удосконалення використання наявних ресурсів, таких як матеріали, транспорт та технологічні процеси;
- інноваційні процеси на етапі виходу — все, що стосується вже готової продукції, зокрема зберігання, реалізація та доставка;
- інноваційні підходи всередині підприємства — впровадження нових управлінських структур, виробничих процесів та технологій.

Керування інноваційними процесами на підприємстві передбачає врахування специфіки інноваційного процесу, загальних принципів управління організацією та характеристик учасників інновацій. Аналіз цих факторів дозволяє визначити основні принципи управління інноваціями на підприємстві [28].

Для оптимізації інноваційних процесів важливо зменшити витрати на розробку інновацій, скоротити терміни реалізації та адаптуватися до можливостей ринку. Зазначену оптимізацію забезпечує продумане управління ресурсами та планування, що дозволяє ефективно інтегрувати нововведення у виробничий процес.

Здійснення інноваційних процесів на підприємствах залежить від ряду факторів, що можуть сприяти чи заважати їх реалізації. Нижче наведена таблиця 1.2.2, що демонструє фактори, що впливають на розвиток інновацій:

Таблиця 1.2.2 – Фактори, що впливають на розвиток інноваційних процесів

№	Група факторів	Фактори, що перешкоджають інноваційній діяльності	Фактори, що сприяють інноваційній діяльності
1	Економічні, технологічні	1. Брак фінансування для інноваційних проектів. 2. Відсутність сучасної матеріальної та науково-технічної бази, застарілі технології.	1. Наявність резервів фінансових і матеріально-технічних засобів, новітні технології. 2. Розвинена інфраструктура для науково-технічної діяльності.
2	Політичні, правові	1. Обмеження, що накладаються антимонопольними, податковими і патентними законами.	1. Пільгові законодавчі ініціативи, що стимулюють інноваційну діяльність. 2. Державна підтримка інновацій.
3	Організаційно-управлінські	1. Застаріла організаційна структура, надмірна централізація, авторитарне управління, домінування вертикальних потоків інформації. 2. Недостатня міжгалузева і міжорганізаційна комунікація.	1. Гнучка організаційна структура, демократичний стиль управління, розвиток горизонтальних потоків інформації. 2. Децентралізація управлінських функцій, створення цільових команд.
4	Соціально-психологічні, культурні	1. Опір змінам, страх невдач. 2. Невизначеність, побоювання покарання за невдачі.	1. Похвала і суспільне визнання як методи стимулювання. 2. Спільне соціально-психологічне сприятливе середовище в колективі.

Джерело: розроблено на основі: [18, с. 10]

Ефективне управління інноваціями включає в себе кілька основних принципів. Один з найважливіших — це організація інформаційних потоків, яка забезпечить своєчасне надходження необхідної інформації. Цілеспрямованість є ключовим елементом, оскільки процеси інноваційного розвитку повинні бути спрямовані на досягнення конкретних результатів. Наукова обґрунтованість рішень також є важливою, оскільки інновації повинні базуватися на сучасних наукових дослідженнях і досягненнях. Важливим є також ресурсне забезпечення, яке включає фінансові та

матеріально-технічні ресурси, що гарантують реалізацію інновацій. Не менш важливим принципом є послідовність виконання етапів інноваційного процесу, що дозволяє зберігати логіку та ефективність переходів між ними. Крім того, необхідно враховувати подолання опору з боку учасників процесу, оскільки зміни часто викликають опір. Для цього важливо запровадити зворотний зв'язок, що дасть змогу коригувати стратегію та адаптувати її до змінюваних умов.

Принципи ефективного управління інноваціями (рис. 1.2.1) [10].

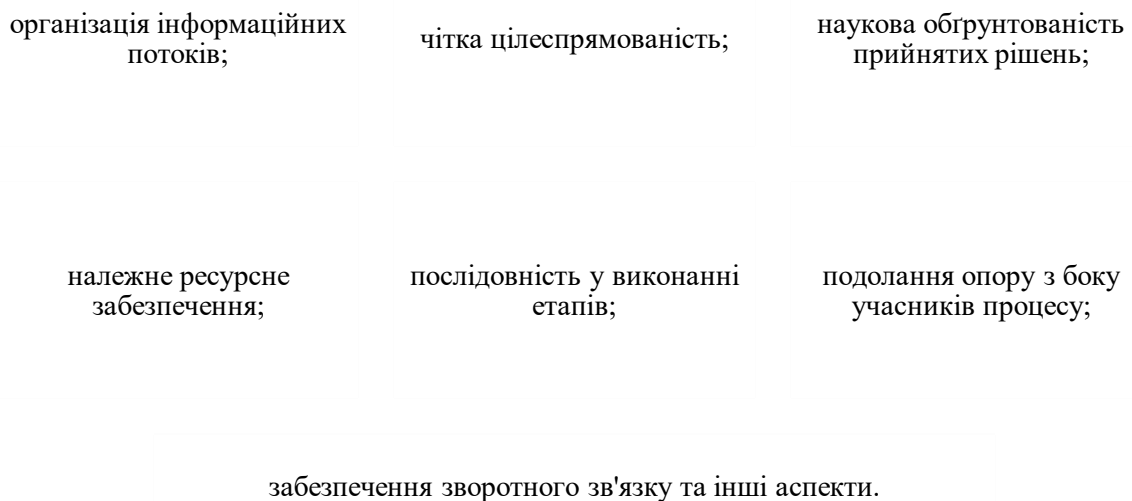


Рис. 1.2.1. Принципи ефективного управління інноваціями

Джерело: розроблено автором

Процес управління інноваціями охоплює кілька функцій, що забезпечують його успішну реалізацію, серед яких можна виділити [18]:

- пізнавальну функцію (освітлення необхідності інновацій);
- інформаційну (обмін даними та знаннями);
- дослідницьку (науково-дослідницька діяльність);
- перетворювальну (вдосконалення існуючих та розробка нових продуктів і процесів);
- економічну (оцінка економічної ефективності інновацій);

- мотиваційну (стимулювання учасників процесу);
- соціально-споживчу (покращення якості життя населення через нові блага, які відповідають сучасним вимогам);
- ресурсо- та природозберігаючу (розробка технологій для збереження природних ресурсів і мінімізації впливу на навколишнє середовище)

Як і в будь-якому іншому управлінському процесі, управління інноваційними процесами на підприємстві має чітко визначений алгоритм, що включає наступні етапи (рис. 1.2.2).

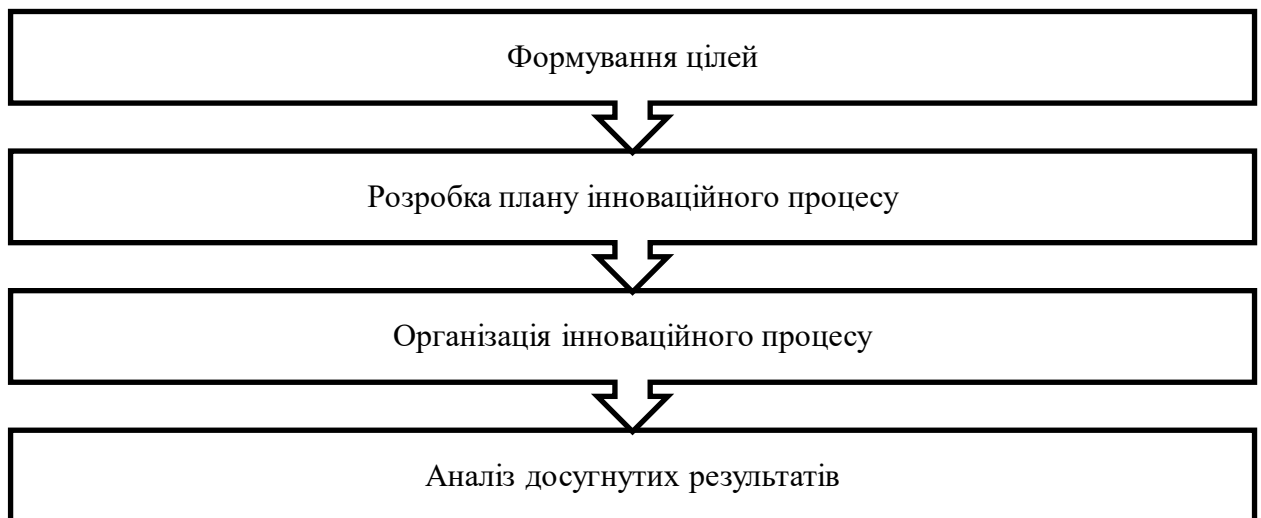


Рис. 1.2.2. Етапи управління інноваційними процесами на підприємстві

З наведеної схеми видно, що процес управління інноваціями на підприємстві складається з чотирьох основних етапів:

Формування цілей є першим етапом інноваційного процесу, на якому здійснюється аналіз інноваційного розвитку підприємства та галузі в цілому. В результаті цього аналізу визначається потреба в запровадженні інновацій і формулюються конкретні цілі реалізації інноваційного процесу.

Другий етап полягає в розробці плану інноваційного процесу. Тут здійснюється планування створення та впровадження інновацій, розробляється проект, визначаються необхідні ресурси, терміни реалізації, а

також призначаються відповідальні особи та встановлюються контрольні точки.

Наступним кроком є організація інноваційного процесу. На цьому етапі відбувається безпосереднє впровадження інновацій, яке здійснюється спеціалізованими підрозділами, наприклад, НДДКР, або за допомогою аутсорсингу, якщо на підприємстві відсутні відповідні підрозділи.

Четвертий етап — це контроль, який передбачає аналіз досягнутих результатів і їх відповідність встановленим цілям. Для підвищення ефективності цього процесу контроль повинен проводитися на кожному етапі, що дозволяє оцінити достатність ресурсів і при необхідності внести корективи для досягнення кращих результатів.

Отже, можна зробити висновок, що впровадження інновацій дозволяє задовольняти потреби споживачів новими товарами та послугами, сприяє економічному зростанню та модернізації підприємств, що є основою для підвищення ефективності та конкурентоспроможності сучасних промислових підприємств. Однак для досягнення цього важливо, щоб ці елементи були органічно інтегровані в чітко визначену інноваційну стратегію. Саме інноваційна стратегія визначає довгострокові пріоритети та напрямки розвитку, а також передбачає, яким чином інновації повинні впливати на бізнес-процеси, продукцію і, зрештою, конкурентні позиції підприємства на ринку.

Управління інноваційною діяльністю підприємства є складним і багатограним процесом, що включає різні складові елементи, які взаємодіють і доповнюють один одного для досягнення ефективності у впровадженні інновацій. Основними складовими системи управління інноваційною діяльністю є маркетингова політика, політика науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), політика структурних змін, технічна, інвестиційна та кадрова політика підприємства. Кожна з цих політик має конкретні функції та завдання, які дозволяють

організації не лише реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, а й активно формувати свою стратегію розвитку та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

Система управління інноваціями підприємства має інтегрувати всі ці елементи, забезпечуючи їх ефективну взаємодію. Політики в межах цієї системи визначають напрямки розвитку, механізми реалізації та контроль за виконанням інноваційних стратегій. Так, маркетингова політика дозволяє спрогнозувати попит і розробити конкурентоспроможні товари, НДДКР забезпечує створення нових продуктів і впровадження нових технологій, а кадрова політика підтримує розвиток кваліфікованого персоналу, здатного реалізовувати інноваційні ідеї.

Забезпечення належного фінансування інноваційних проєктів через інвестиційну політику, оновлення виробничих технологій за допомогою технічної політики, а також структурні зміни для підвищення адаптивності підприємства до нових умов є важливими аспектами в реалізації інноваційної стратегії. Усі ці складові створюють цілісну систему управління інноваціями, яка дозволяє підприємству не лише успішно адаптуватися до змін, але й стати лідером у своїй галузі.

Водночас, успішне функціонування системи управління інноваціями неможливе без чіткої інноваційної стратегії, яка повинна стати основою для прийняття стратегічних управлінських рішень. Інноваційна стратегія забезпечує узгодженість усіх інноваційних ініціатив із загальними цілями підприємства, визначає напрямки розвитку та пріоритетні інноваційні проєкти, а також вказує на шляхи їх реалізації з урахуванням наявних ресурсів і ринкових умов. З огляду на це, далі буде розглянуто інноваційну стратегію як основу для ефективного управління інноваціями на підприємстві.

1.3. Інноваційна стратегія промислового підприємства та її вплив на його конкурентоспроможність

Інноваційна стратегія підприємства є одним із ключових факторів підвищення його конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки. Інновації не лише дозволяють удосконалювати продукти та процеси, але й забезпечують гнучкість та адаптацію до швидких змін ринкового середовища, сприяючи сталому розвитку підприємства. Важливість інновацій у цьому контексті важко переоцінити, оскільки саме вони є основою для підвищення продуктивності, оптимізації виробничих процесів і створення нових можливостей для диференціації.

Варто згадати теорію «творчого руйнування», запропоновану Йозефом Шумпетером. Шумпетер стверджував, що саме інновації є основою економічного розвитку, адже вони забезпечують не тільки покращення продуктивності, але й радикальні зміни на ринку. У своїй теорії він виокремлював процеси, коли нові технології, продукти чи бізнес-моделі замінюють застарілі, що призводить до «творчого руйнування» старих структур економіки. Для підприємства це означає, що, прагнучи до інновацій, воно повинно бути готовим до зміни своєї бізнес-моделі або технологічного процесу, навіть якщо це передбачає знищення вже існуючих ефективних на певному етапі практик.

З точки зору конкуренції, «творче руйнування» дозволяє компаніям не лише утримувати свою позицію на ринку, а й значно покращувати її. Інноваційні стратегії, що включають радикальні зміни у виробництві або маркетингових практиках, забезпечують нові можливості для диференціації і, відповідно, для підвищення конкурентоспроможності. Проте цей процес також пов'язаний з ризиками, оскільки підприємствам необхідно не лише інвестувати у нові технології, але й правильно прогнозувати ринкові зміни та управлінські виклики.

Роберт Грант у книзі «Сучасний стратегічний аналіз» [19] зазначає, що «творче руйнування» є рушійною силою, яка забезпечує підприємствам конкурентну перевагу [20, с. 85]. Він підкреслює важливість стратегічного управління, орієнтованого на інновації, для підтримки зростання і стабільного розвитку компаній. Важливо, що підприємства, які активно впроваджують нові технології та стратегії, мають можливість не лише адаптуватися до змін на ринку, але й формувати нові тренди, ставши лідерами у своїй галузі. Відповідно, вони здатні не лише зберігати, але й зміцнювати свою конкурентну позицію в умовах швидких технологічних та економічних змін.

Таким чином, концепція «творчого руйнування» Шумпетера, в поєднанні з ідеями Роберта Гранта щодо стратегічного управління, дозволяє краще зрозуміти роль інновацій у створенні і підтримці конкурентоспроможності промислових підприємств. Вона також підкреслює необхідність постійного оновлення стратегій підприємства, щоб не лише реагувати на зміни, а й створювати нові можливості для розвитку.

Після аналізу ролі інновацій в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, важливо розглянути саму сутність конкурентоспроможності як ключового фактору, що визначає ефективність діяльності підприємства. Конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства ефективно виконувати завдання, досягати своїх цілей і перевершувати конкурентів завдяки використанню внутрішнього потенціалу. Успішне використання цього потенціалу передбачає швидку адаптацію внутрішнього середовища до змін зовнішнього, що безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства є важливим критерієм ефективності його діяльності. Проблема підвищення конкурентоспроможності часто ускладнюється відсутністю чіткої стратегії, а також недостатнім рівнем фінансово-економічних цілей та критеріїв. У такій ситуації для успішної конкуренції підприємствам необхідно постійно

оновлювати технології, інвестувати в нове обладнання, вивчати як внутрішній, так і зовнішній ринок, проводити маркетингові дослідження та визначати можливості для вдосконалення своїх продуктів, а також виявляти слабкі місця конкурентів [11, с. 63].

Для забезпечення стійких позицій на ринку підприємствам необхідно враховувати світові стандарти якості та витрати на створення та реалізацію продуктів. У цих умовах підприємства повинні орієнтуватися на освоєння нових технологій, застосовувати інноваційні методи управління, що дозволяють ефективно боротися із зовнішніми викликами і утримувати лідерські позиції в інноваційній сфері [17]. Інноваційна стратегія включає як розробку нових продуктів, так і оптимізацію виробничих процесів, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть у складних умовах.

У рамках управління конкурентоспроможністю підприємства можна виділити чотири ключові рівні. На першому рівні, підприємства фокусуються на стабільних внутрішніх процесах, не адаптуючи їх до змін на ринку. На другому рівні підприємства намагаються відповідати зовнішнім стандартам і адаптують свої стратегії до вимог лідерів ринку. Третій рівень зосереджений на потребах споживачів і впровадженні інновацій, що відповідають очікуванням клієнтів. Четвертий рівень передбачає високу адаптивність та здатність підприємства конкурувати на світовому рівні [28].

Для ефективного управління конкурентоспроможністю важливо використовувати три рівні управління: стратегічний, тактичний та оперативний. Стратегічне управління орієнтоване на довгострокові цілі та спрямоване на створення і підтримку конкурентних переваг. Тактичне управління реалізує конкретні методи для конкуренції на ринку, тоді як оперативне управління фокусується на реагуванні на поточні зміни та проблеми.

Реалізація інноваційної стратегії дозволяє досягти конкурентних переваг, зокрема завдяки інноваційним рішенням у таких сферах, як

технології, маркетинг, організаційні форми діяльності, а також внаслідок використання новітніх цифрових інструментів, зокрема Big Data, блокчейн та хмарних технологій [24]. Підприємства, які впроваджують інновації, можуть досягти значних переваг, таких як зменшення витрат, підвищення ефективності, гнучкість у реакції на зміни в середовищі та здатність постійно розширювати своє ринкове становище.

Загалом, інноваційна стратегія є важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вона має на меті не тільки розвиток нових продуктів та послуг, а й інтеграцію інновацій в бізнес-модель підприємства, що дозволяє успішно адаптуватися до змін на ринку, підвищити ефективність і підтримувати сталий розвиток.

Звідси, інноваційне підприємство, порівняно з неінноваційним, має низку конкурентних переваг, які забезпечують йому здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку та залишатися конкурентоспроможним. Ці переваги можна систематизувати в наступні категорії (табл. 1.3.1).

Визначення та інтеграція інновацій у бізнес-модель входить до стратегічних питань будь-якої компанії, що прагне зберегти конкурентні переваги та адаптуватися до змінюваного середовища. Виявлені проблеми та можливості, зокрема у контексті потреб і переваг клієнтів, конкурентного середовища, технологічних тенденцій, регуляторних та соціальних факторів, є основними складовими, що потребують уваги при впровадженні інновацій.

Відтак, виявлення змін у потребах клієнтів дозволяє підприємствам адаптувати свою ціннісну пропозицію. Постійне дослідження ринку за допомогою інтерв'ю, опитувань та зворотного зв'язку дає можливість виявити нові сегменти клієнтів або створити нові ринки, що дає підприємствам можливість задоволення не лише існуючих, але й нових потреб, які можуть стати джерелом радикальних інновацій.

Інновації у бізнес-моделі мають на меті не лише технологічні чи організаційні зміни, а й зміцнення конкурентної позиції. Оцінка конкурентів і бенчмаркінг дозволяють виділитися серед інших учасників ринку, особливо у

середовищі високої конкуренції. Відмінності у використанні ресурсів, знання ринку, а також здатність заповнити прогалини конкурентів можуть стати потужними конкурентними перевагами.

Таблиця 1.3.1 – Переваги підприємств з інноваційною діяльністю

№	Категорія	Конкурентні переваги	Опис
1	Продуктові інновації	Унікальність продукту	Створення продуктів з унікальними характеристиками, що виділяють їх на ринку.
		Висока якість	Підвищення якості продукції завдяки впровадженню новітніх технологій та процесів.
		Широкий асортимент	Розширення лінійки продуктів для задоволення різноманітних потреб споживачів.
2	Технологічні інновації	Підвищена продуктивність	Використання автоматизації та робототехніки для збільшення виробничих потужностей.
		Зниження витрат	Оптимізація виробничих процесів для зменшення витрат на виробництво.
		Ефективність ресурсів	Рациональне використання сировини та енергії.
3	Організаційні інновації	Гнучкість та адаптивність	Швидка адаптація до змін ринку завдяки ефективній організаційній структурі.
		Підвищена мотивація персоналу	Впровадження новітніх методів управління та створення сприятливого робочого середовища.
		Оптимізовані бізнес-процеси	Удосконалення внутрішніх процесів для підвищення ефективності роботи.
4	Маркетингові інновації	Ефективні стратегії просування	Використання сучасних методів маркетингу та реклами для досягнення кращих результатів.
		Збільшення ринкової частки	Активне завоювання нових ринків та утримання позиції на існуючих.
		Підвищена лояльність споживачів	Розвиток програм лояльності та покращення взаємодії з клієнтами.
5	Фінансові переваги	Зростання доходів	Підвищення прибутковості завдяки інноваційним рішенням.
		Інвестиційна привабливість	Підвищення інтересу з боку інвесторів завдяки активній інноваційній діяльності.
		Стабільний розвиток	Забезпечення стабільного зростання та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Джерело: складено на основі: [11, с. 64]

Врахування швидких технологічних змін є необхідним для підтримки інноваційності бізнес-моделі. Використання новітніх технологій дозволяє знизити витрати, підвищити ефективність ресурсів і виробничих процесів, що в свою чергу може радикально змінити модель створення вартості для клієнтів. Поміж тим, зміни в законодавчому полі та соціальних очікуваннях

формують зовнішній контекст для бізнес-моделей. Інновації повинні враховувати правові норми та соціальні потреби, оскільки відповідність цим вимогам не тільки підвищує етичність бізнесу, а й допомагає уникати юридичних ризиків. Оновлення бізнес-моделі через адаптацію до таких умов може стати ключем до успіху в умовах підвищеної уваги до соціальної відповідальності підприємств.

Загалом, інновації в різних категоріях – від продуктів до фінансових стратегій – здатні значно підвищити конкурентоспроможність підприємства. Створення унікальних продуктів, оптимізація бізнес-процесів, підвищення ефективності виробництва, застосування нових маркетингових стратегій і адаптація до змін у регуляторних вимогах дозволяють досягти значних фінансових і соціальних вигод.

Отже, впровадження інновацій у бізнес-модель – це стратегічний крок, що потребує глибокого аналізу, готовності до змін та експериментів. Адаптація до технологічних змін, врахування соціальних та регуляторних умов, а також здатність передбачати потреби ринку дають підприємствам можливість не лише зберігати свою конкурентну перевагу, а й зміцнювати позиції на ринку, забезпечуючи довгострокове зростання і стабільний розвиток.

Висновки до розділу 1

Інноваційна діяльність є фундаментальним елементом сучасного промислового підприємства, що визначає його здатність адаптуватися до викликів глобального ринку та забезпечувати стійке економічне зростання. Аналізуючи роль інновацій, варто зазначити їхню універсальність: вони стосуються як технологічних, так і організаційних аспектів діяльності. Саме інтеграція інновацій у всі процеси підприємства, включаючи виробничі й

управлінські практики, забезпечує підвищення ефективності, конкурентоспроможності та швидке реагування на потреби споживачів.

Глобалізація та динамічні зміни на ринках створюють нові вимоги, зокрема щодо якості продукції та технологічності процесів, що підштовхує підприємства до активного впровадження новацій. Особливо важливою є взаємодія між науково-дослідною діяльністю та інноваційними процесами, адже саме вона формує базу для створення унікальних продуктів і послуг.

Аналізуючи систему управління інноваційною діяльністю підприємства, можна виокремити її багатогранний характер, який поєднує стратегічні, організаційні, технічні та кадрові аспекти. Вона функціонує як інтегрована мережа процесів, що забезпечує адаптацію до ринкових вимог та формує конкурентні переваги через модернізацію. Ефективність такої системи залежить від узгодженості складових, починаючи від технологічної політики і закінчуючи кадровою стратегією. Важливим є взаємозв'язок інноваційних підходів на всіх етапах — від розробки до реалізації продуктів. Системний підхід у поєднанні з адаптивністю дозволяє підприємствам реагувати на зовнішні виклики, зокрема економічні чи технологічні бар'єри.

Інноваційна стратегія формує інструментарій для досягнення конкурентоспроможності та визначає місце підприємства у динамічному середовищі. Її вплив охоплює всі аспекти діяльності — від створення продукту до адаптації до глобальних викликів. Застосування інновацій сприяє ефективному використанню ресурсів, розширенню ринкових можливостей і забезпечує стійкість бізнесу до ризиків. Водночас ключем до успіху є не тільки інвестування в технології, а й здатність інтегрувати інновації у стратегічну концепцію підприємства. Поєднання інноваційних методів управління, маркетингових стратегій і соціальної відповідальності забезпечує стабільний розвиток. Таким чином, підприємства, які впроваджують інноваційні підходи, отримують суттєву перевагу, що виражається у лідерстві на ринку, зростанні довіри споживачів і здатності формувати нові стандарти якості.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РОСЯНА»

2.1. Оцінка організаційних та економічних параметрів діяльності ТОВ «Росяна»

Вивчення споживчих переваг на ринку фасованої мінеральної води та безалкогольних напоїв показало, що основним критерієм, який визначає довіру споживачів, є популярність торгової марки. Так, 10 великих виробників контролюють майже 50% всього ринку мінеральної води та близько 70% ринку негазованої води, тоді як малі торгові марки та місцеві виробники займають відповідно 50% і 30% цих сегментів [12, с. 123].

Основні виробники мінеральної води в Україні:

- ПрАТ «ІДС Боржомі Україна» (Миргородська, Миргородська Лагідна, AquaLife, Старий Миргород, Моршинська, Сорочинська, Трускавецька, Боржомі);
- ПП «Алекс» (Лужанська, Шаянська, Поляна Срібна, Поляна Світла, Поляна Купель-5, Поляна Квасова-8).

Дослідження показали, що ринок мінеральної води має тенденцію до зменшення споживання сильногазованої мінеральної води та збільшення споживання середньогазованої та негазованої мінеральної води. У 2016 році частка негазованої води становила 37%, що на 12% більше, ніж у 2017 році. Споживання негазованої води збільшується через збільшення попиту на воду з-під крана та воду у великих ємностях, яка доставляється додому або в офіс за запитом [12, с. 123].

Економічна ситуація в Україні вплинула на ринок природної мінеральної фасованої води. Незважаючи на те, що майже всі водопостачальні підприємства працюють на території країни та виробляють воду в Україні, витрати виробництва та постачання значно зросли, що пов'язано як із курсом валют, який вплинув на вартість витратних матеріалів

(етикетка, кришка, пілозбірник, тара), паливно-мастильних матеріалів, комплектуючих, так і підвищення тарифів на водозабір та комунальні послуги. Відповідно, собівартість продукції для споживача також зростає (приблизно на 25–40% залежно від регіону та постачальника).

Протягом 2012–2021 рр. обсяги реалізації на ринку мінеральної води зростали в середньому на 6–8% щорічно, причому найбільший попит спостерігався в період із травня по вересень. Водночас рівень споживання бутильованої води в Україні залишається відносно низьким: середній українець споживає близько 40 літрів води на рік, тоді як у Польщі цей показник перевищує 70 літрів, а в Чехії — 90 літрів. Аналітичні оцінки свідчать про подальше зростання ринку мінеральної води та тенденцію до збільшення споживання негазованої води [2].

Основними ринковими показниками є обсяги виробництва, експорту, імпорту та ємність ринку (потенційний обсяг реалізації).

ТОВ «Росяна» спеціалізується на виробництві води та інших безалкогольних напоїв і здійснює діяльність на території України. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно проаналізувати його матеріально-технічну базу, кадровий потенціал та рівень відповідності продукції встановленим стандартам (див табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

Загальна інформація про ТОВ «Росяна»*

Характеристика	Деталізована інформація
1	2
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Росяна»
Скорочена назва	ТОВ «Росяна»
Назва англійською	Limited liability company Rosyana (LLC Rosyana)
Код ЄДРПОУ	36845522
Дата реєстрації	17.12.2009 р.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Вид діяльності (основний)	11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки
Адреса	Україна, 01103, місто Київ, вул. Кіквідзе, буд. 18-А

*Джерело: розроблено автором на основі [25; 26; 29]

Організаційна структура ТОВ «Росяна» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, адаптації до змін ринкового середовища та досягненні високих фінансових результатів. Чіткий розподіл функціональних обов'язків між підрозділами дозволяє підтримувати баланс між виробничими, маркетинговими та фінансовими аспектами діяльності, що особливо важливо в умовах нестабільного економічного середовища. Організаційна структура компанії складається з керівництва та різних функціональних підрозділів, таких як виробництво, маркетинг, фінанси та інші. Керівництво компанії складається з генерального директора та його заступників, які відповідають за різні напрямки діяльності компанії (рис. 2.1.1).

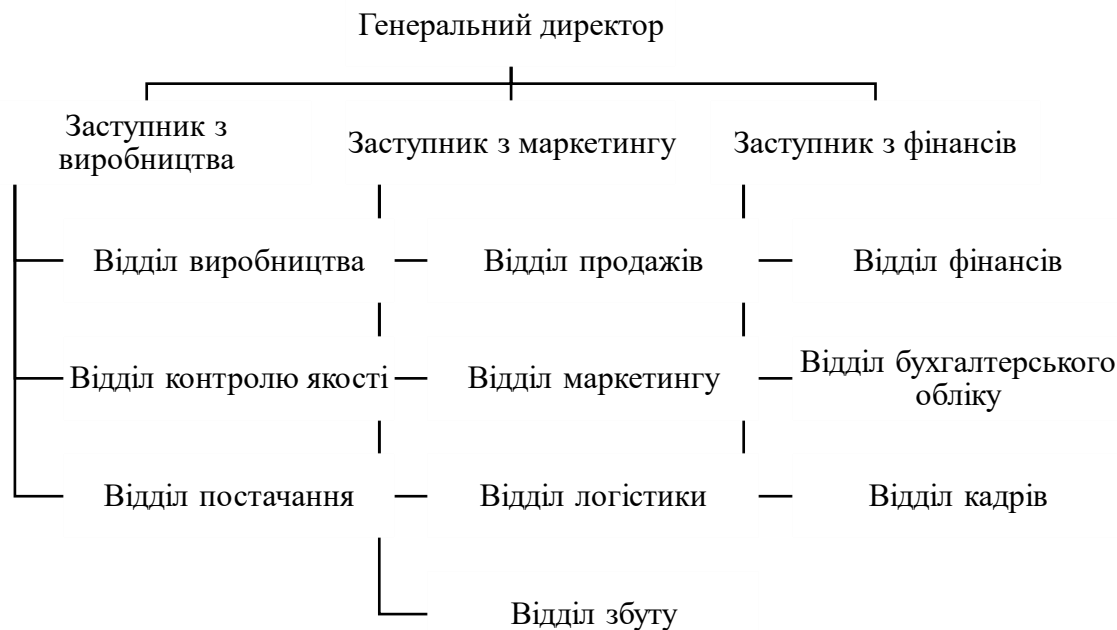


Рис. 2.1.1. Організаційна структура ТОВ «Росяна»

Виробничий підрозділ ТОВ «Росяна» включає в себе технічні підрозділи, які відповідають за виробництво продукції. Крім того, компанія має відділ контролю якості, який відповідає за забезпечення якості виробленої продукції. Також виробничий підрозділ здійснює постачання сировини та матеріалів для виробництва напоїв. Виробничий підрозділ підприємства працює на основі сучасних методів управління виробничими

процесами. Впровадження інформаційних технологій дозволяє здійснювати оперативний моніторинг виробництва, відстежувати ключові показники ефективності та мінімізувати ризики, пов'язані з простоем обладнання чи нераціональним використанням ресурсів. Автоматизовані системи контролю якості сприяють дотриманню стандартів продукції, що підвищує її конкурентоспроможність та довіру споживачів.

Значну роль у досягненні фінансового успіху відіграє маркетинговий підрозділ, який оперативно реагує на зміни в попиті та впроваджує стратегії просування продукції. У 2023 році особливу увагу було приділено цифровому маркетингу, що включає використання аналітичних інструментів для оцінки поведінки споживачів, таргетовану рекламу та активне просування у соціальних мережах. Окрім того, компанія розширила співпрацю з торговельними мережами та вдосконалила систему логістики, що дозволило швидше реагувати на запити клієнтів та оптимізувати витрати на доставку. Маркетинговий підрозділ компанії відповідає за підтримку бренду та рекламу продукції. Відділ продажів здійснює активну роботу із клієнтами, веденням угод та контрактів на постачання продукції. Крім того, компанія має відділ логістики, який відповідає за доставку продукції до клієнтів.

Фінансовий підрозділ займається бухгалтерським та фінансовим обліком, складання звітності, контролем фінансової діяльності компанії та оптимізацією фінансових ресурсів. Відділ кадрів відповідає за підбір, навчання та розвиток персоналу, ведення кадрової документації та забезпечення соціального захисту співробітників.

Крім того, на підприємстві існує низка функціональних підрозділів, що забезпечують ефективне управління його діяльністю:

1. Відділ виробництва відповідає за процес виробництва, управління якістю, виконання планів та контроль витрат.
2. Відділ маркетингу забезпечує рекламу та продаж продукції на ринку. Він відповідає за проведення маркетингових досліджень, розробку

рекламної стратегії та рекламних кампаній, взаємодію зі збутовими мережами та клієнтами.

3. Відділ фінансів забезпечує фінансову діяльність підприємства, планування та контроль бюджету, операції з кредитування, ведення бухгалтерського обліку та звітності.

4. Відділ кадрів відповідає за підбір, навчання та розвиток персоналу, організацію робочих місць та відносин між співробітниками. Персонал підприємства є важливим ресурсом, і тому кадрова політика спрямована на підвищення кваліфікації працівників та ефективне використання їхніх компетенцій. Регулярне навчання та впровадження системи мотивації дозволяють підвищувати продуктивність праці, знижувати рівень плинності кадрів та забезпечувати стабільність робочих процесів.

5. Відділ збуту забезпечує пошук нових клієнтів, переговори з партнерами, підписання договорів, організацію доставки продукції та контроль за виконанням замовлень.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Росяна» відповідає сучасним викликам бізнес-середовища та забезпечує ефективне управління виробництвом і продажами. Взаємодія між відділами, використання інформаційних технологій та гнучкі управлінські підходи дозволяють підприємству не лише зберігати стабільність, а й демонструвати позитивну динаміку фінансових показників.

Законодавча база, на якій функціонує ТОВ «Росяна», складається із законів України про підприємництво, про охорону навколишнього середовища, про здійснення підприємницької діяльності, а також з інших нормативно-правових актів. Компанія дотримується всіх законодавчих вимог, пов'язаних з її діяльністю, та забезпечує безпеку праці та охорону довкілля на виробничих об'єктах [8].

Розглянемо питання щодо динаміки активів та пасивів ТОВ «Росяна», що наведена в додатку В. ТОВ «Росяна» мала наступні зміни у балансі протягом досліджуваного періоду:

– баланс підприємства загалом збільшився на 122,8% протягом останніх 2 років;

– збільшення активів відбулося за рахунок збільшення як необоротних, так і оборотних активів. Варто відмітити зміни у структурі. Так, у 2020 рр. оборотні активи займали 77%, а у 2021 році за рахунок зростання основних засобів необоротні активи вже складають майже половину активів підприємства;

– що ж стосується пасивів підприємства, то вони зросли за рахунок усіх складових. Крім того, варто відмітити відсутність довгострокових зобов'язань у 2020 році та їх появу у 2021 році.

Динаміка фінансових результатів представлена в додатку Г.

Протягом 2020–2023 років спостерігається стабільне зростання чистого прибутку. З 95 тис. грн у 2020 році він збільшився до 368 тис. грн у 2023 році, що говорить про покращення фінансових результатів підприємства, а також можливе підвищення ефективності діяльності.

Найбільше зростання відбулося у 2023 році, де прибуток зріс на 233 тис. грн порівняно з попереднім роком, що свідчить про значне поліпшення фінансових результатів у 2023 році, можливо, через покращення ефективності роботи підприємства, підвищення обсягів продажів, або зменшення витрат. Тож, ТОВ «Росяна» демонструє позитивну динаміку чистого прибутку, що свідчить про стабільний фінансовий розвиток компанії. Особливо варто відзначити значне зростання в 2023 році, що може свідчити про покращення фінансової стійкості підприємства та ефективності його операційної діяльності.

Значне зростання чистого прибутку ТОВ «Росяна» у 2023 році, попри складні економічні умови, зумовлене сукупністю стратегічних рішень та адаптивних заходів підприємства. В умовах війни суттєво змінилися ринкові умови, що сприяло перерозподілу попиту на користь вітчизняних виробників. Обмеження імпорту та підтримка українських товарів сприяли збільшенню

обсягів реалізації продукції підприємства. Крім того, компанія активно розширювала ринки збуту, уклала нові контракти з національними торговельними мережами та співпрацювала з гуманітарними організаціями, що закуповували продукцію для населення та військових потреб.

Паралельно з цим було проведено внутрішню оптимізацію бізнес-процесів, що дозволило скоротити непрямі витрати, покращити логістичні ланцюги постачання та ефективніше використовувати наявні ресурси. Автоматизація виробництва та перегляд умов співпраці з постачальниками сприяли зниженню собівартості продукції, що позитивно вплинуло на фінансові результати компанії. Важливим фактором стало й адаптивне ціноутворення, оскільки загальне зростання витрат на сировину, енергоресурси та логістику об'єктивно обумовило підвищення відпускних цін. Водночас високий попит на продукцію дозволив зберегти рівень продажів та збільшити дохідність.

Сприятливим чинником стало й використання державних програм підтримки бізнесу, що передбачали пільгове кредитування та тимчасові податкові преференції, що забезпечило додаткові фінансові ресурси для стабілізації діяльності підприємства. Сукупність цих заходів дозволила ТОВ «Росяна» не лише зберегти конкурентні позиції, а й суттєво покращити фінансові показники, що свідчить про ефективність управлінських рішень у кризовий період.

Наступним дослідимо стан підприємства через показники ліквідності, рентабельності тощо. Розпочнемо з аналізу ліквідності (табл. 2.1.2).

На основі табл. 2.1.2 можемо зробити висновок, що ТОВ «Росяна» має рівень ліквідності, який відповідає прийнятим нормативам для поточної ліквідності, але коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться на нижчому рівні, ніж рекомендовано, що вказує на деякі проблеми з готівкою для покриття короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт загальної ліквідності та ліквідності при мобілізації запасів достатні, щоб забезпечити нормальну платоспроможність компанії. Однак, коефіцієнт власної платоспроможності і

коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення вказують на високий рівень залежності від зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.1.2

Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «Росяна»*

Показник	Роки		Рекомендоване значення
	2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,19	0,15–0,2.
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,04	0,87	0,5–0,8
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,55	1,12	1–2.
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів	1,59	1,33	0,5–0,7
Коефіцієнт власної платоспроможності	0,26	0,26	–
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення	0,27	0,25	0,5–0,7

*Джерело: розроблено автором на основі додатку Б

Розглянемо також аналіз фінансової стійкості ТОВ «Росяна» (табл. 2.1.3).

Таблиця 2.1.3

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Росяна»*

Показник	Роки		Рекомендоване значення
	2022	2023	
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,24	0,26	0,6–,7
Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги)	0,29	0,43	Не більше 0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,12	0,13	> 0 до 10%
Коефіцієнт маневрування	0,01	0,01	0,2–0,5
Коефіцієнт постійного активу	0,87	0,91	

*Джерело: розроблено автором на основі додатку Б

ТОВ «Росяна» має низьку фінансову стійкість, оскільки коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами значно нижчі за рекомендовані рівні, що може свідчити про високий рівень залежності від позикових коштів та труднощі з маневруванням активами. Коефіцієнт заборгованості є на межі прийнятного рівня, що вказує на потенційні фінансові ризики.

Останнім в аналізі буде розгляд рентабельності підприємства (табл. 2.1.4).

Аналіз рентабельності ТОВ «Росяна»*

Показник	Роки		Рекомендоване значення
	2022	2023	
Рентабельність підприємства	0,65%	1,73%	Збільшення
Рентабельність власного капіталу	1,90%	4,20%	Збільшення
Рентабельність необоротних активів	4,70%	9,10%	Збільшення

*Джерело: розроблено автором на основі додатку Б

ТОВ «Росяна», незважаючи на всі наявні ресурси, має проблеми з фінансовою стійкістю, що свідчить про недосконале управління підприємством. При цьому інші показники є доволі позитивними.

Організація виробництва й управління підприємством є ключовим елементом діяльності ТОВ «Росяна». Виробництво на підприємстві розпочинається зі збору сировини та матеріалів. Основними компонентами продукції є вода, цукор, фруктові соки та ароматичні добавки. Після збору сировини та матеріалів вони проходять процес очищення та підготовки до виробництва напоїв.

Далі процес виробництва включає наступні етапи [29]:

1. Первинне змішування компонентів.
2. Перегонка та очищення суміші.
3. Змішування з додатковими інгредієнтами.
4. Фільтрування та упаковка готової продукції.
5. Доставка готової продукції на склади або безпосередньо до клієнтів.

Ефективне управління підприємством ТОВ «Росяна» забезпечується системою менеджменту якості, яка ґрунтується на міжнародних стандартах ISO. Ця система забезпечує стандартизацію всіх процесів, що відбуваються на підприємстві, та забезпечує контроль якості продукції на кожному етапі виробництва.

Основна мета управління підприємством полягає в забезпеченні ефективної діяльності підприємства, збільшенні його прибутковості та конкурентоспроможності на ринку. Управління підприємством повинно бути спрямоване на розвиток виробництва, впровадження нових технологій, збільшення виробничих потужностей та залучення нових клієнтів [36].

Крім того, важливо забезпечити ефективне управління виробництвом. Для цього на підприємстві «Росяна» використовуються різні методи та підходи до організації виробництва та управління; наприклад, сучасні інформаційні технології, що уможливають швидкий та ефективний контроль виробничих процесів та результатів роботи підприємства. Також на підприємстві використовується система менеджменту якості, що дає змогу забезпечити високий рівень якості виробленої продукції та виконання вимог замовників. Для цього здійснюється контроль за всіма етапами виробництва, від початкової підготовки сировини до фінального контролю готової продукції.

Загалом, організація виробництва та управління в ТОВ «Росяна» базується на сучасних підходах та методах, що забезпечують високий рівень якості продукції та ефективність виробничих процесів. Крім того, важливим елементом успішної роботи підприємства є кваліфікований персонал та його постійне професійне зростання.

Метою інвестицій ТОВ «Росяна» переважно є розвиток та модернізація виробничих потужностей для підвищення продуктивності й ефективності виробництва, розширення асортименту продукції або введення нових продуктів на ринок, покращення якості продукції та впровадження нових технологій, розширення ринків збуту та виведення продукції на зовнішні ринки, запровадження енергоефективних та екологічно чистих технологій для зменшення впливу на довкілля та зниження експлуатаційних витрат, залучення та розвиток кваліфікованого персоналу, забезпечення стабільного фінансового стану підприємства та отримання прибутку для реінвестування у

подальший розвиток, а також підтримання відповідної доходності інвесторам.

2.2. Складові інноваційного потенціалу підприємства та їх оцінка

ТОВ "Росяна" займається виробництвом і продажем мінеральної води, а також має інноваційну технологію водопідготовки, що дозволяє зберегти корисні властивості води і забезпечити її високоякісне постачання. Компанія сертифікована за стандартами ISO 22000: 2018 та FSSC 22000, що підтверджує її відповідність міжнародним вимогам щодо якості та безпеки продукції.

Тож, ТОВ "Росяна" має значний інноваційний потенціал, розробляючи нові підходи до очищення води. Замість того, щоб обмежуватися лише постачанням бутильованої води, компанія може запропонувати ресторанам і кафе інтегровані системи очищення води, що забезпечують оптимальні умови для їхнього бізнесу. Використання двоетапної технології очищення — спочатку механічних фільтрів із природними мінералами, а потім системи зворотного осмосу — дозволяє покращити якість води та зменшити навантаження на основне обладнання. Такий підхід сприяє стабільному постачанню якісної води для підприємств індустрії гостинності та знижує їхні витрати на обслуговування техніки.

Інноваційний потенціал підприємства формується за рахунок технологічних, управлінських та ринкових факторів. Основою технологічного розвитку є сучасні методи очищення та підготовки води, які дозволяють зберігати її природну корисність та забезпечувати безпечність кінцевого продукту. Зокрема, компанія використовує багатоступеневу систему очищення (рис.2.2).

У системі інновацій підприємства «Росяна» можна виділити кілька аспектів, що підвищують її технологічну та екологічну цінність. Одним з ключових інноваційних аспектів є використання комплексної технології очищення води з кількома етапами, включаючи ультрафіолетове знезараження, озонування, мембранні технології та вугільне фільтрування з кокосовою стружкою, що забезпечує не тільки високі стандарти чистоти

води, але й збереження корисних мікроелементів, що позитивно впливають на здоров'я споживачів.

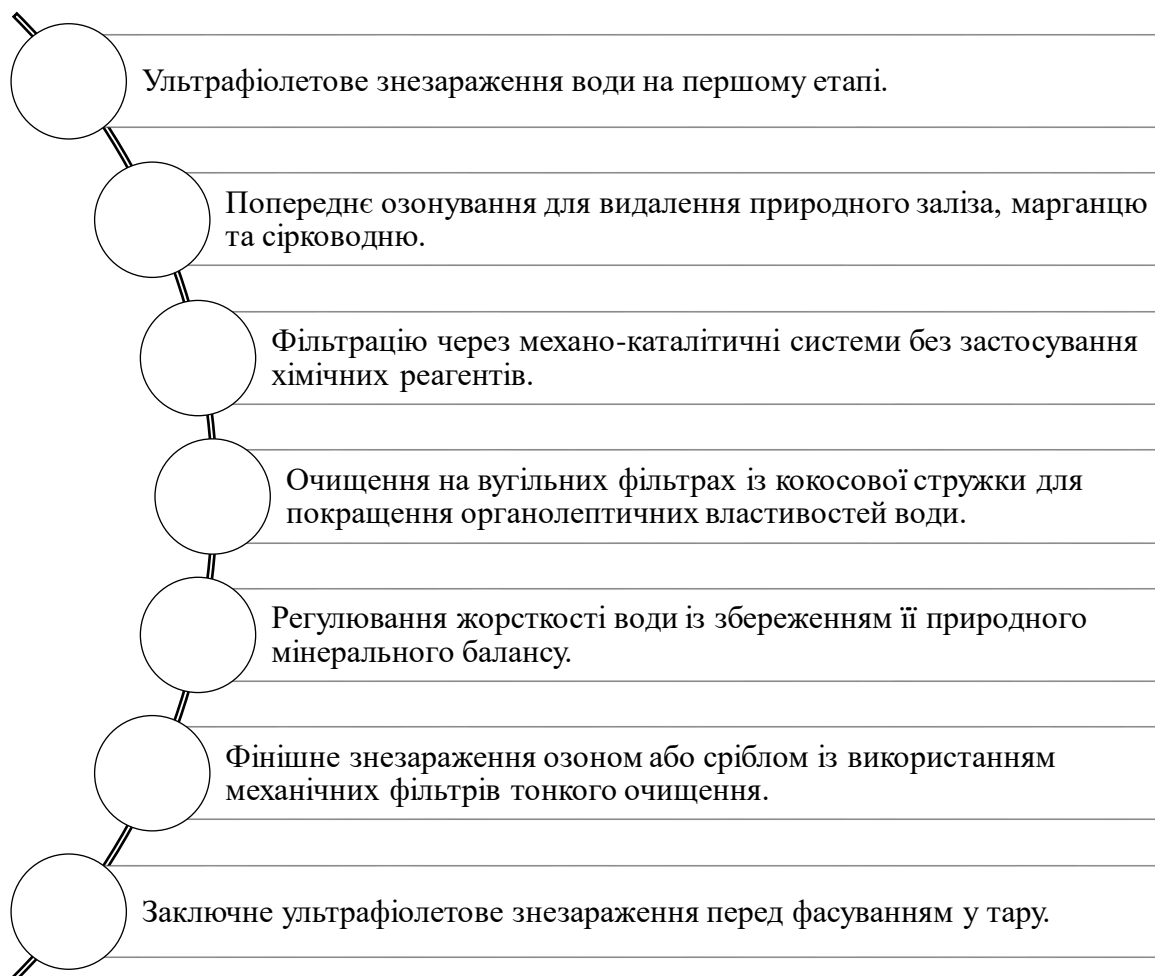


Рис. 2.2.1. Багатоступенева інноваційна система очищення води ТОВ «Росяна»

Джерело: розроблено на основі [35;30;34]

Технологічний процес включає:

1. Використання ультрафіолетових установок для знезараження води в кількох етапах.
2. Озонування для окислення природного заліза, марганцю та сірководню.
3. Мембранні технології для пом'якшення води та видалення солей жорсткості.
4. Використання вугільних фільтрів для поліпшення органолептичних властивостей води.

Інноваційним є також те, що підприємство активно застосовує комбіновані методи знезараження води, що дозволяє досягти високої мікробіологічної чистоти без використання хімічних речовин.

Що стосується розробок Росяни, технологія, яка застосовується на підприємстві, включає інноваційний підхід до очищення води та безпеки споживання, що включає покрокові методи для покращення органолептичних властивостей води і підвищення її безпеки без використання агресивних хімічних речовин.

1. Технологічні інновації у водопідготовці

Компанія використовує сучасну семистадійну систему очищення води, що базується на екологічних та ефективних методах. Ключові етапи включають:

1. Ультрафіолетове знезараження на першому та сьомому етапах, що забезпечує високу мікробіологічну чистоту продукту.
2. Попереднє озонування для видалення сполук заліза, марганцю та сірководню.
3. Фільтрація механо-каталітичним методом без використання хімічних реагентів, що дозволяє зберегти природний мінеральний склад води.
4. Вугільні фільтри з кокосової стружки для покращення органолептичних властивостей.
5. Фінішне озонування або знезараження сріблом, що гарантує довготривале збереження якості води.

Завдяки цим технологіям ТОВ «Росяна» виробляє продукт, що відповідає найвищим міжнародним стандартам якості, зокрема ISO 22000.

2. Автоматизація виробництва

Важливим компонентом інноваційного потенціалу компанії є впровадження автоматизованих ліній розливу. Використання сучасного обладнання дозволяє здійснювати багатоступеневий контроль якості тари, автоматизоване миття та дезінфекцію, що значно знижує ризик забруднення готової продукції.

Окрему увагу приділено виготовленню ПЕТ-пляшок безпосередньо на виробництві, що мінімізує логістичні витрати та забезпечує контроль за якістю тари на всіх етапах виробництва.

3. Лабораторний контроль і простежуваність

На підприємстві функціонує сучасна експрес-лабораторія, яка проводить:

- Фізико-хімічний аналіз води (визначення рівня рН, жорсткості, вмісту заліза та марганцю).
- Органолептичний контроль (перевірка кольору, запаху, смаку) (табл. 2.2.1).
- Мікробіологічний аналіз (перевірка на *E. coli*, ентерококи та інші патогенні мікроорганізми).

Таблиця 2.2.1

Вплив фільтрувальних матеріалів на органолептичні та фізико-хімічні показники води *

Назва показника, одиниця виміру	Вода зі свердловини	Оброблення матеріалами	
		кварцовим піском	кліноптилолітом
Забарвленість, градус	10,0	6,3	2,2
Мутність, мг/дм ³	0,5	0,3	0,1
Запах при 20 °С, бали	1,0	0,7	0,2
Смак при 20 °С, бали	1,5	1,3	0,9
Прозорість, одиниця оптичної густини	0,11	0,9	0,06
Загальний вміст солей мг/дм ³	524,2	509,7	458,2
Ca ²⁺	71,00	70,00	60,00
Mg ²⁺	23,000	23,000	18,000
Fe ³⁺	0,290	0,290	0,200

* Джерело: [34]

В процесі дослідження встановлено, що вода, очищена за допомогою кліноптилоліту, мала кращий смак і якість. При цьому загальна кількість солей зменшилася на 12,5 %, що допомагає знизити навантаження на систему зворотного осмосу — одну з найпоширеніших технологій очищення води. У

дослідженні аналізували, як тиск води на вході впливає на кількість солей, кількість мембранних шарів (при загальній площі 37,3 м²), продуктивність установки та якість очищеної води. Також вивчали вміст іонів солей у воді при використанні 25 % рециркуляції.

Тож, використання системи простежуваності на основі ISO 22000 забезпечує контроль якості на всіх етапах виробництва, що є важливим аспектом інноваційного потенціалу компанії.

4. Лідерство та стратегічне управління

Визначальним фактором інноваційного розвитку ТОВ «Росяна» є стратегічне бачення та ефективне управління з боку власника компанії Олексія Леонідовича Федосова. Його лідерство сприяє впровадженню нових технологій, залученню інвестицій та розширенню ринкових можливостей.

Нагорода «Підприємець року» від Ukrainian Business Award підтверджує його внесок у розвиток підприємництва та інновацій в Україні.

Інноваційний потенціал ТОВ «Росяна» базується на технологічних досягненнях, автоматизації виробництва, системному контролю якості та ефективному управлінні. Завдяки цим факторам компанія не лише зміцнює свої ринкові позиції, а й забезпечує сталий розвиток, що відкриває перспективи для подальшого розширення на міжнародному рівні.

Для розрахунку та оцінки інноваційного потенціалу ТОВ "Росяна" використаємо інтегральний показник «комплексна система індикаторів інноваційного потенціалу підприємства», оскільки він враховує різні складові потенціалу підприємства.

$$I_{\text{ІП}} = (I_{\text{кп}} + I_{\text{мтп}} + I_{\text{феп}} + I_{\text{нп}} + I_{\text{мп}} + I_{\text{іп}} + I_{\text{оуп}} + I_{\text{рп}} + I_{\text{імп}}) / n_{\text{І}} \quad (2.1)$$

де:

$I_{\text{ІП}}$ – інноваційний потенціал;

$I_{\text{кп}}$ - кадровий потенціал;

$I_{\text{мтп}}$ - матеріально-технічний потенціал;

$I_{\text{феп}}$ - фінансово-економічний потенціал;

$I_{\text{нп}}$ - науковий потенціал;

$I_{МП}$ - маркетинговий потенціал;

$I_{ІП}$ - інфраструктурний потенціал;

$I_{ОУП}$ - організаційно-управлінський потенціал;

$I_{РП}$ - ринковий потенціал;

$I_{ІМП}$ - інформаційний потенціал;

n_i - кількість показників.

Оцінка кожного потенціалу проводилась на основі відносних показників, отриманих із фінансової звітності (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

Комплексна оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Росяна» в 2023 р. *

№	Потенціал	Формула	ІП 2022 р.	ІП 2023 р.	Зміна, %
1	Кадровий потенціал	Відношення фонду оплати праці до чистого прибутку	0,54	$73/368 = 0,198$	-63,33%
2	Матеріально-технічний потенціал	Частка основних засобів у загальних активах	0,036	$947 / 37204 = 0,025$	-30,56%
3	Фінансово-економічний потенціал	Чистий прибуток / Баланс	0,004	$368 / 37204 = 0,01$	150%
4	Науковий потенціал	Інвестиції в нематеріальні активи / Баланс	0,054	$2070 / 37204 = 0,056$	3,70%
5	Маркетинговий потенціал	Відношення витрат на маркетинг до доходу	0,459	$9774 / 21257 = 0,46$	0,22%
6	Інфраструктурний потенціал	Дебіторська заборгованість / Баланс	0,075	$2832 / 37204 = 0,076$	1,33%
7	Організаційно-управлінський потенціал	Частка власного капіталу в балансі	0,142	$5388 / 37204 = 0,145$	2,11%
8	Ринковий потенціал	Чистий дохід / Баланс	0,559	$21257 / 37204 = 0,57$	1,96%
9	Інформаційний потенціал	Частка нематеріальних активів у балансі	0,054	$2070 / 37204 = 0,056$	3,70%
10	Інноваційний потенціал	Сума всіх потенціалів, поділена на кількість	0,325 (32,5%)	0,1773 (17,73%)	-14,77%

* Джерело: розраховано на основі додатку Б

Примітка:

$$I_{ІП} 2023 = (0,198 + 0,025 + 0,01 + 0,056 + 0,46 + 0,076 + 0,145 + 0,57 + 0,056) / 9$$

$$I_{ІП} 2023 = 1,596 / 9 = 0,1773 = 17,73\%$$

Значне зменшення кадрового потенціалу (на 63,33%) через зменшення відношення фонду оплати праці до чистого прибутку, що може свідчити про зниження ефективності використання трудових ресурсів або про зміни в оплаті праці.

Також спостерігається темп зниження на 30,56%, що вказує на зменшення частки основних засобів у загальних активах, що може бути наслідком списання або вибуття активів.

Підвищення фінансово-економічного потенціалу на 150% вказує на зростання чистого прибутку відносно балансу підприємства.

Спостерігається помірне збільшення наукового, маркетингового, інфраструктурного, організаційно-управлінського потенціалу. Ці показники показали незначне зростання, що свідчить про невеликі покращення в інвестиціях у нематеріальні активи, витратах на маркетинг, дебіторській заборгованості та частці власного капіталу.

Найбільше зниження відбулося в інтегральному інноваційному потенціалі, який знизився на 14,77%, що може свідчити про загальний спад інвестицій в інноваційні напрямки чи ресурси, що може бути пов'язано з фінансовими або управлінськими труднощами підприємства.

ТОВ «Росяна» є прикладом компанії, що активно впроваджує інноваційні рішення. Одним із головних досягнень є розробка та патентування власної семикрокової системи водопідготовки. Ця система є унікальною, оскільки вона дозволяє зберегти природні мінеральні властивості води, не піддаючи її повному осмосу, і оптимізувати склад води відповідно до потреб споживачів. Патент на таку систему є важливим кроком для захисту технології та демонструє інноваційний підхід компанії.

Завдяки такій системі, «Росяна» не тільки зберігає високу якість продукції, але й створює унікальний продукт, який відрізняється від конкурентів на ринку води. Патент на цю технологію дозволяє компанії зберігати перевагу у водопідготовці, знижуючи ризики використання чужих технологій і надаючи право виключної експлуатації інноваційної системи.

Що стосується складу води, то завдяки видобутку з глибини майже 300 метрів, компанія отримує воду з природними мінеральними солями, які збалансовані в оптимальних пропорціях, що є важливою конкурентною перевагою, оскільки дозволяє пропонувати воду високої якості без додаткових добавок.

Інноваційний підхід до виробництва води в поєднанні з патентованою технологією водопідготовки робить «Росяну» одним із лідерів у своїй галузі. Компанія постійно удосконалює свої процеси, що дозволяє їй бути готовою до змін у ринку та вимогах споживачів.

2.3. Вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на інноваційний розвиток ТОВ «Росяна»

Рівень інноваційного потенціалу залежить не лише від наявних і майбутніх ресурсів, можливостей та здібностей підприємства, а й від зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Загалом, вплив цього середовища можна розглядати через ендогенні та екзогенні фактори.

Ендогенні фактори безпосередньо визначають інноваційний потенціал підприємства та впливають на його ефективність і розвиток. Саме тому вони потребують особливої уваги з боку керівництва. До таких факторів належать (рис. 2.2.2):

- історія та репутація підприємства;
- стратегічні пріоритети;
- рівень менеджменту;
- маркетингова стратегія;
- виробничі процеси;
- фінансовий стан;
- загальна економічна ситуація.

Однак для успішного розвитку компанії недостатньо зосереджуватися лише на внутрішніх аспектах. Важливо також враховувати вплив зовнішнього середовища, яке може як стимулювати, так і стримувати інноваційний розвиток. Одним із ключових викликів є подолання зовнішніх бар'єрів, що визначають так званий інноваційний клімат.

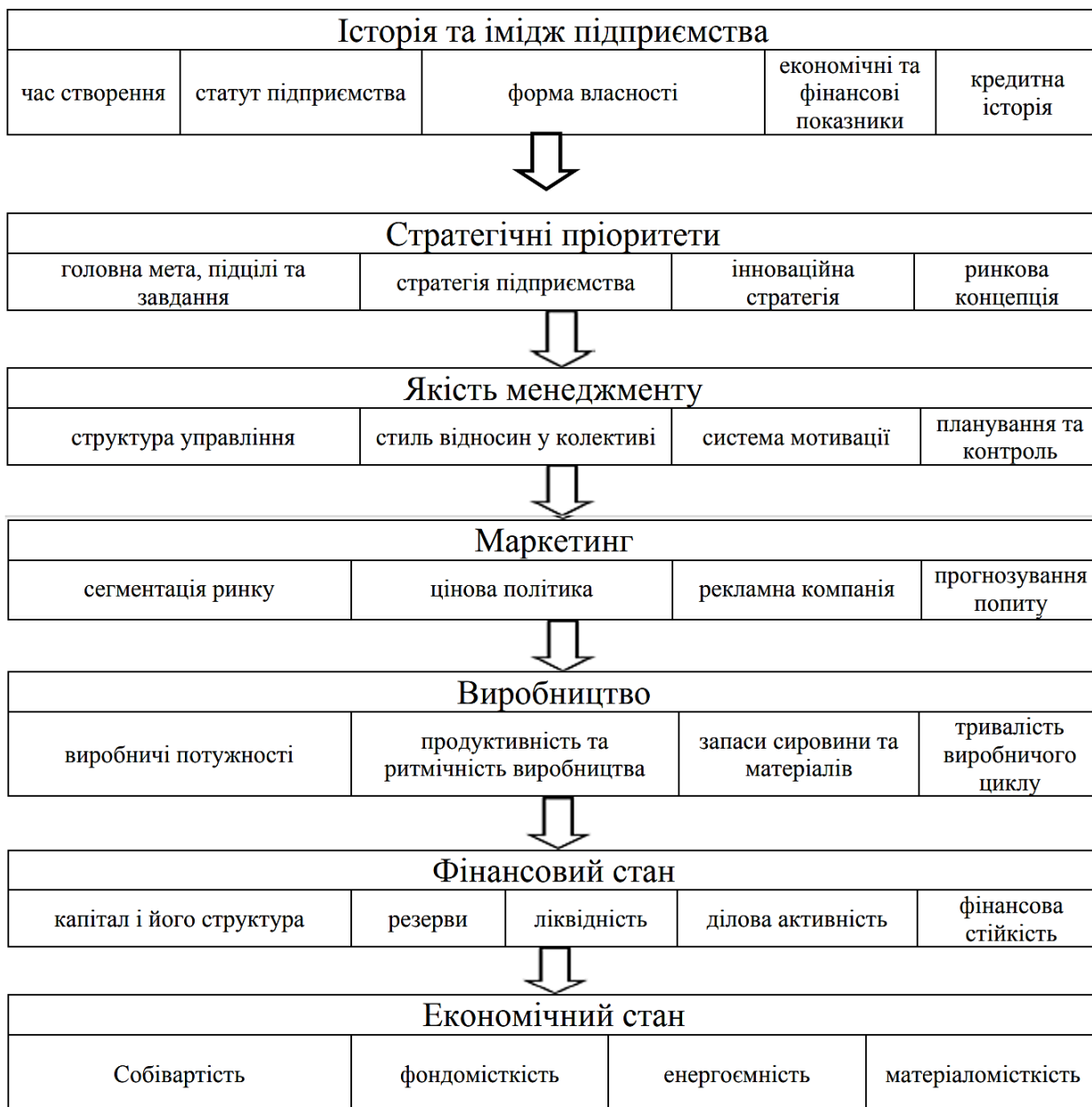


Рис. 2.2.2. Ендогенні фактори інноваційного потенціалу

Інноваційний клімат (на рівні країни, регіону чи підприємства) охоплює всі зовнішні фактори, що впливають на інноваційний потенціал

компанії. Розуміння та врахування цих чинників є необхідною умовою для ефективної реалізації інноваційних стратегій.

Вплив факторів зовнішнього середовища на інноваційний розвиток ТОВ «Росяна» є багатограним та визначальним для успішності компанії. Економічна ситуація в країні, зокрема інфляція, коливання валютних курсів, а також можливі економічні кризи можуть серйозно впливати на фінансові можливості підприємства для інвестування в інноваційні проекти. Зміни в податковій політиці, наприклад, запровадження податкових пільг або субсидій для інноваційних компаній, можуть допомогти ТОВ «Росяна» спрямувати більше ресурсів на розробку нових технологій. Однак підвищення податкового навантаження може знизити фінансову гнучкість та обмежити можливості для розвитку.

Політична стабільність і правова система також мають важливий вплив. Зміни в законодавстві, що стосуються інтелектуальної власності або патентування технологій, можуть або стимулювати, або ускладнити впровадження нововведень на підприємстві. У той же час політична нестабільність може впливати на інвестиційну привабливість та ускладнювати доступ до фінансування для нових інноваційних проектів.

Зміни в соціальних уподобаннях та запити споживачів можуть впливати на напрямки інноваційного розвитку ТОВ «Росяна». Підвищення інтересу до екологічно чистих або здорових продуктів може спонукати компанію до розробки нових видів продукції, що відповідають сучасним вимогам ринку. Крім того, зростання освіченості та технологічної відкритості суспільства може пришвидшити прийняття нових продуктів, що засновані на інноваціях.

Технологічний прогрес є важливим фактором, що визначає здатність ТОВ «Росяна» залишатися конкурентоспроможною. Постійне оновлення технологій та використання нових матеріалів дають можливість компанії покращувати якість продукції та впроваджувати нові виробничі процеси.

Однак, якщо підприємство не має доступу до передових технологій, це може обмежити його потенціал для розвитку та конкурентоспроможність.

Екологічні фактори також відіграють важливу роль у визначенні напрямків інноваційного розвитку компанії. Врахування екологічних вимог, таких як енергоефективність та зменшення впливу на навколишнє середовище, може стати важливим фактором при впровадженні нових технологій і виведенні на ринок інноваційних продуктів.

Зовнішня конкуренція на ринку створює додаткові стимули для інноваційного розвитку. В умовах високої конкуренції ТОВ «Росяна» змушене постійно вдосконалювати свою продукцію, впроваджуючи нові технології та процеси, щоб зберегти свою ринкову позицію. Співпраця з іншими компаніями чи науковими установами може дати можливість для доступу до нових знань та технологій, що прискорить інноваційний розвиток.

Глобалізація ринку та інтеграція в міжнародні економічні зв'язки можуть надати ТОВ «Росяна» нові можливості для впровадження інновацій. Водночас міжнародні економічні фактори, такі як торгові бар'єри чи зміни в зовнішньоекономічній політиці, можуть створити додаткові виклики для інноваційного розвитку підприємства.

Окремо увагу можна приділити інноваціям в упаковці. Використання біорозкладних або перероблених матеріалів для упаковки, що дозволить зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

Інший можливий інноваційний проєкт – запровадження упаковки з функцією самоочищення: Впровадження інноваційних упаковок, що можуть зберегти водночас функцію збереження якості води, наприклад, упаковка з антибактеріальними властивостями.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «РОСЯНА»

3.1. Впровадження інноваційних методів управління виробництвом для забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковому періоді

В умовах зростаючої конкуренції на ринку мінеральної води стратегічно важливим для ТОВ «Росяна» є впровадження інноваційних методів управління виробництвом. Такі дії забезпечать не лише підвищення ефективності діяльності, а й довгострокову конкурентоспроможність компанії. Розглянемо основні інноваційні методи управління виробництвом для ТОВ «Росяна» (рис. 3.1.1).

Автоматизація виробничих процесів	<ul style="list-style-type: none"> • впровадження обладнання та систем, які дозволяють скоротити ручну працю та підвищити точність операцій
Впровадження цифрових систем управління	<ul style="list-style-type: none"> • зокрема, ERP-системи (наприклад, BAS ERP), які інтегрують усі бізнес-процеси підприємства в єдине інформаційне середовище
Моніторинг ключових показників ефективності (KPI) в реальному часі	<ul style="list-style-type: none"> • дає можливість швидко реагувати на відхилення та підвищувати ефективність операцій
Інтелектуальне планування та логістика	<ul style="list-style-type: none"> • використання алгоритмів для оптимального розподілу ресурсів, планування виробництва та постачання
Система управління якістю	<ul style="list-style-type: none"> • впровадження автоматизованого контролю якості продукції на всіх етапах виробництва
Технологія очищення води на основі багаторівневого фільтраційного методу	<ul style="list-style-type: none"> • інноваційна технологія самого підприємства, яка є частиною його конкурентної переваги
Використання віддаленого доступу та хмарних технологій	<ul style="list-style-type: none"> • для забезпечення гнучкого управління виробництвом та доступу до даних у будь-який момент
Аналітика даних та звітність у реальному часі	<ul style="list-style-type: none"> • дає можливість приймати управлінські рішення на основі актуальної інформації
Скорочення циклу прийняття рішень	<ul style="list-style-type: none"> • за рахунок цифровізації та інтеграції інформаційних потоків

Рис. 3.1.1. Основні інноваційні методи управління виробництвом для ТОВ «Росяна»

Оптимізація технологічного процесу через інновації

Основою виробничої інновації стало використання семистадійної системи очищення води, що дозволяє мінімізувати використання хімічних реагентів та зберегти природні властивості води, що стало підґрунтям для запровадження системи бережливого виробництва (Lean Production), яка передбачає:

- усунення надлишкових операцій;
- зменшення втрат у технологічному ланцюзі;
- підвищення рівня автоматизації.

Автоматизація та цифровізація виробництва

Використання автоматизованих ліній розливу, вбудованих систем контролю якості та формування ПЕТ-пляшок безпосередньо на заводі забезпечує:

- підвищення точності дозування та гігієнічності;
- зменшення витрат на закупівлю тари;
- контроль якості продукції в реальному часі.

Підприємства індустрії гостинності зазвичай користуються централізованими системами водопостачання. Вода в більшості мереж України відповідає санітарним нормам, проте її жорсткість часто перевищує оптимальні показники через високий вміст кальцієвих і магнієвих солей, що негативно впливає на роботу обладнання для приготування гарячих напоїв, оскільки сприяє утворенню накипу, що потребує регулярного очищення, ремонту або навіть заміни техніки [35;34].

Оптимізація складу води, зокрема контроль рівня мінералізації, є перспективним напрямом розвитку закладів ресторанного господарства. Враховуючи це, підприємства індустрії гостинності є важливими споживачами води, оскільки високоякісна вода необхідна для приготування гарячих напоїв та їжі, а також для збереження працездатності техніки.

3.2. Перспективи реалізації інноваційних проєктів ТОВ «Росяна»

На основі проведеного дослідження та [34] можна визначити, що ТОВ «Росяна» реалізує низку інноваційних проєктів, спрямованих на покращення якості питної води шляхом удосконалення технологій її очищення. Ці проєкти базуються на використанні нових фільтрувальних матеріалів і оптимізації параметрів роботи обладнання для водоочищення. Нижче подано аналіз інноваційних проєктів та їх перспектив реалізації (табл. 3.2.1).

Таблиця 3.2.1 – Інноваційні проєкти ТОВ «Росяна» *

Проект	Опис	Технологічні інновації	Очікувані результати	Поточний стан
Інноваційна технологія очищення води	Розробка нової технології очищення мінеральної води	Використання новітніх фільтраційних систем, інтеграція з автоматизованими процесами контролю якості	Збільшення ефективності очищення, зменшення витрат на енергію, покращення якості продукції	В процесі впровадження
Автоматизація виробничих ліній	Впровадження автоматизованих систем для покращення ефективності виробництва	Впровадження роботизованих систем, сенсорів для контролю якості	Зменшення витрат на персонал, зниження кількості браку, підвищення швидкості виробництва	Реалізується частково
Екологічна упаковка	Розробка біорозкладної упаковки для продукції	Використання перероблених матеріалів для упаковки	Зменшення екологічного впливу, поліпшення іміджу бренду	У процесі досліджень
Інтеграція зі smart-системами	Створення системи відстеження якості води за допомогою smart-технологій	Впровадження IoT для моніторингу параметрів води в реальному часі	Підвищення контролю за процесами очищення, оперативне реагування на зміни	На етапі тестування

* Джерело: розраховано на основі [35]

ТОВ «Росяна», орієнтоване на виробництво мінеральної води з використанням передової технології очищення, має суттєвий потенціал для впровадження інноваційних проєктів, що сприятимуть підвищенню

ефективності виробництва, якості продукції та зміцненню ринкових позицій. Основні перспективи реалізації інноваційної діяльності компанії можна окреслити у таких напрямках.

ТОВ «Росяна» вже має запатентовану багаторівневу систему очищення води, що забезпечує високу якість продукції. Надалі підприємство може інвестувати в:

- автоматизацію процесу розливу і пакування;
- розширення технологічної лінії для виробництва нових видів продукції (функціональні води, мінералка з добавками);
- застосування інтернету речей (IoT) для моніторингу параметрів води в режимі реального часу.

Запровадження ERP-системи, як-от BAS ERP, створює підґрунтя для гнучкого управління ресурсами, підвищення прозорості обліку й контролю на підприємстві. У перспективі можлива:

- інтеграція системи з CRM для підвищення якості обслуговування клієнтів;
- використання аналітики даних для прогнозування попиту та оптимізації логістики;
- впровадження цифрових панелей KPI для щоденного моніторингу ефективності.

ТОВ «Росяна» має можливість реалізувати проєкти (табл. 3.2.2), пов'язані з:

- впровадженням енергозберігаючого обладнання;
- переходом на часткове використання альтернативної енергії (наприклад, сонячні панелі);
- мінімізацією пластикової тари через розробку екологічного пакування.

Завдяки цифровим інструментам та системному управлінню якістю, компанія може посилити свою присутність на нових ринках.

Перспективи реалізації інноваційних проєктів ТОВ «Росяна»

Перспектива	Опис	Очікуваний результат	Термін реалізації
Масштабування автоматизації	Впровадження додаткових автоматизованих систем на нових виробничих лініях	Зменшення витрат, підвищення продуктивності	2025-2026
Екологічні ініціативи	Розробка нових видів біорозкладної упаковки та інші екологічні проєкти	Зниження екологічного сліду, покращення іміджу	2025
Розширення технології очищення	Впровадження інноваційної технології очищення води на нових ринках	Збільшення обсягів виробництва, економія ресурсів	2026

Інноваційні технології ТОВ «Росяна» демонструють високий потенціал для підвищення ефективності та якості виробництва, а також для зменшення витрат на енергію та матеріали.

Основним фокусом для подальшого розвитку повинно стати масштабування автоматизації виробництва і розширення екологічних ініціатив.

Інтеграція новітніх технологій дозволить компанії отримати конкурентні переваги на ринку, підвищити свою рентабельність та стійкість до ринкових змін.

Інноваційні проєкти ТОВ «Росяна» мають великий потенціал для покращення якості продукції, зниження витрат та покращення іміджу компанії на ринку. Перспективи розвитку можуть включати:

- розробка нових брендів або підбрендів для окремих цільових груп (спорт, діти, еко);
- вихід на ринки ЄС або Близького Сходу через адаптацію упаковки, маркування й логістичних стандартів;
- використання e-commerce-платформ з інтегрованою аналітикою.

Проведемо розрахунок економічного ефекту від автоматизації (табл. 3.2.3).

Таблиця 3.2.3

Розрахунок економічного ефекту від автоматизації

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Кількість персоналу на зміну	18	12	-6
Виробнича потужність (пляшок/год)	4 000	6 500	2 500
Вартість обслуговування обладнання (тис. грн/міс)	150	110	-40
Відсоток бракованої продукції	3,50%	1,20%	-2,30%

Очікуване щомісячне скорочення витрат:

- зарплата 6 працівників (середня ЗП 20 000 грн) = 120 000 грн
- зниження витрат на обслуговування = 40 000 грн Разом: 160 000 грн/міс або 1,92 млн грн/рік.

Впровадження ERP-системи управління ресурсами

Компанії доцільно впровадити ERP-систему (наприклад, BAS ERP), яка дозволить інтегрувати облік запасів, контроль витрат, виробниче планування та логістику в єдину платформу. Очікувані переваги:

- зниження простоїв до 30%;
- точніше планування обсягів виробництва;
- покращення фінансового контролю.

Розширення напрямів реалізації інноваційної продукції

Запропонована стратегія — диверсифікація напрямів збуту через створення B2B-напряму продажу систем очищення води для HoReCa:

- системи на базі технології ТОВ «Росяна»;
- сервісне обслуговування та поставка витратних матеріалів;
- щомісячна абонплата: 3 000 грн/точку.

Оцінка потенціалу додаткового доходу (пілотний проєкт): 50 точок у м. Київ * 3 000 грн = 150 000 грн/міс * 12 міс = 1,8 млн грн/рік

Контроль якості та простежуваність

Завдяки системі ISO 22000 підприємство забезпечує простежуваність на всіх етапах. Додатково доцільно впровадити цифровий модуль контролю (на основі QR-коду на пляшках), що дозволить споживачам перевіряти якість води та інформацію про партію в режимі онлайн, що підвищить довіру до бренду.

Здійснено SWOT-аналіз ефекту впровадження інноваційного управління (табл. 3.2.4).

Таблиця 3.2.4

SWOT-аналіз ефекту впровадження інноваційного управління

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень автоматизації	Висока вартість початкових інвестицій
Унікальні технології очищення води	Потреба у кваліфікованих кадрах для роботи з ERP
Визнання стандартів якості (ISO)	Необхідність адаптації персоналу
Можливості	Загрози
Вихід на нові ринки HoReCa	Поява нових конкурентів з аналогічними технологіями
Позиціонування як «інноваційного бренду»	Економічна нестабільність

Інноваційні методи управління виробництвом, що впроваджуються в ТОВ «Росяна», дозволяють забезпечити підвищення операційної ефективності, зниження витрат та відкривають нові напрями розвитку. Розрахунки свідчать про можливе зростання рентабельності та підвищення довіри до бренду, що зміцнює його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, реалізація інноваційних проєктів ТОВ «Росяна» має високі перспективи завдяки наявності внутрішнього технологічного потенціалу, активній цифровізації управлінських процесів і орієнтації на якісну, екологічно безпечну продукцію. Системний підхід до інновацій дозволить підприємству не лише зберегти конкурентні позиції, а й значно розширити частку ринку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, аналіз поданих таблиць в даному розділі свідчить про цілеспрямовану інноваційну діяльність ТОВ «Росяна», орієнтовану на технологічне оновлення виробництва, підвищення його ефективності та екологічності. Зокрема, ключовими векторами інновацій виступають автоматизація виробничих процесів, впровадження новітніх систем очищення води, розвиток smart-контролю якості та екологізація упаковки. Вибір таких напрямів є стратегічно обґрунтованим, оскільки відповідає сучасним тенденціям розвитку харчової промисловості в контексті цифровізації, сталого розвитку та зростаючих вимог до якості й безпеки продукції.

Застосування інноваційної технології очищення води, яка ґрунтується на інтеграції автоматизованих фільтраційних систем, дозволяє значно зменшити використання ресурсів та підвищити контроль над кінцевими характеристиками продукції, що створює передумови для зростання довіри з боку споживачів і для розширення ринків збуту, зокрема в сегменті продукції з доданою вартістю.

Автоматизація виробництва спрямована на оптимізацію витрат, зниження впливу людського чинника на якість та пришвидшення операційних процесів. Ця інновація має високу економічну доцільність, оскільки дозволяє досягти ефекту масштабу, знизити ризики браку та підвищити рентабельність.

Розробка екологічної упаковки, хоча наразі перебуває на стадії досліджень, відповідає вимогам сталого розвитку і формує позитивний імідж компанії як екологічно відповідального виробника. Цей вектор інновацій має не лише етичне, але й економічне значення в умовах зростаючого споживчого попиту на екопродукти.

Спроба інтегрувати системи розумного моніторингу (IoT) у процеси очищення та контролю якості води свідчить про намагання компанії підвищити рівень технологічної зрілості. Таке рішення є перспективним,

адже забезпечує гнучкість управління технологічними параметрами, оперативне реагування на відхилення та зниження ризиків.

У сукупності зазначені інноваційні проєкти характеризуються міждисциплінарністю, охоплюють як технологічні, так і екологічні аспекти, що свідчить про комплексний підхід до трансформації бізнес-процесів. Їхня реалізація дозволить не лише зміцнити конкурентні позиції компанії, а й сприятиме адаптації до умов нестабільного економічного середовища, що є важливим чинником довгострокової стійкості підприємства.

ВИСНОВКИ

У першому розділі дослідження було теоретично обґрунтовано сутність інновацій та визначено їх критичну роль у забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності промислових підприємств у сучасних умовах глобалізації. Інноваційна діяльність розглядається як комплексний процес, що охоплює не лише створення нових технологій чи продуктів, а й модернізацію організаційних структур, методів управління та виробничих процесів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємств.

Інновації забезпечують адаптацію підприємств до динамічного зовнішнього середовища, технологічного прогресу, зміни попиту та зростання вимог до якості продукції. Їхня роль не обмежується лише науково-технічними досягненнями — інноваційна діяльність охоплює економічний, соціальний, організаційний і правовий виміри, що підтверджує її міждисциплінарну природу.

Встановлено, що поняття інноваційної діяльності має декілька підходів до трактування, зокрема предметно-технологічний і функціональний, що свідчить про багатогранність досліджуваного явища та необхідність комплексного аналізу. Окрему увагу приділено законодавчому визначенню інноваційної діяльності, інноваційного продукту та продукції, що дозволяє встановити чіткі межі правового регулювання у сфері інновацій на рівні підприємств.

Визначено, що інноваційний розвиток підприємств проявляється як на мікро-, так і на макrorівні: від удосконалення окремих виробничих процесів до формування нової інноваційної моделі економіки. Підприємства, що інтегрують інновації в усі сфери своєї діяльності, здатні забезпечити довгострокове стратегічне зростання, підвищити ефективність використання ресурсів і вийти на нові ринки.

Проведений аналіз організаційних та економічних параметрів діяльності ТОВ «Росяна» свідчить про стабільну позицію підприємства на ринку фасованої мінеральної води та безалкогольних напоїв України. Компанія функціонує в умовах високої конкуренції, де значну роль відіграє популярність торгової марки та здатність адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях. «Росяна» ефективно організувала свою виробничу діяльність, впровадивши сучасні інформаційні технології та систему менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів ISO, що дозволяє підтримувати високу якість продукції й оперативно реагувати на потреби ринку.

Організаційна структура підприємства є функціональною та сприяє злагодженій роботі всіх підрозділів, що забезпечує стратегічну гнучкість та високу продуктивність. Основною метою діяльності є модернізація виробничих потужностей, впровадження інновацій, розширення асортименту продукції та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку. Попри вплив економічних чинників (зростання витрат, коливання валютного курсу, підвищення тарифів), підприємство демонструє здатність до розвитку й адаптації, що створює підґрунтя для довгострокової інноваційної стратегії.

У ході аналізу інноваційної діяльності ТОВ «Росяна» встановлено, що підприємство активно впроваджує новітні технології очищення та розливу мінеральної води, що забезпечує високий рівень якості продукції та відповідність сучасним споживчим очікуванням. Зокрема, використання інноваційної технології мембранної фільтрації дозволяє зберегти природні властивості води без застосування хімічної обробки.

ТОВ «Росяна» постійно оновлює технічне обладнання, зокрема фасувальні та пакувальні лінії, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню втрат у процесі виробництва. Також впроваджено автоматизовані системи управління виробничими процесами та контролю якості, що відповідає міжнародним стандартам ISO.

Особливу увагу підприємство приділяє екологічній складовій інновацій — зменшенню обсягів використання пластику, повторному

використанню тари та очищенню стічних вод, що формує позитивний імідж компанії серед споживачів та партнерів, а також відповідає глобальним трендам сталого розвитку.

Однак аналіз показав, що незважаючи на наявність інновацій, компанія має потенціал до розширення дослідницько-розробних функцій, удосконалення внутрішньої системи управління інноваціями та активізації співпраці з науковими установами та стартапами.

Загалом інноваційна діяльність ТОВ «Росяна» має системний характер і спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продукції, однак потребує подальшого розвитку в напрямку стратегічного управління інноваціями.

У третьому розділі було визначено ключові напрями підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю ТОВ «Росяна», що дозволяють сформулювати стратегічну основу для довгострокового розвитку компанії. Інноваційні методи управління виробництвом, зокрема впровадження Lean Production, автоматизації процесів та цифровізації, є дієвим інструментом для підвищення ефективності виробництва, мінімізації втрат, покращення якості продукції та забезпечення стабільної конкурентоспроможності на ринку мінеральної води.

Оптимізація технологічного процесу очищення води шляхом використання семистадійної системи очищення та автоматизованих систем контролю якості створює основу для екологічного виробництва, що відповідає сучасним стандартам споживчого попиту та вимогам до якості.

ТОВ «Росяна» активно реалізує інноваційні проекти, які охоплюють удосконалення технологій очищення, автоматизацію виробництва, розробку екологічного пакування та впровадження смарт-технологій. Частина з них перебуває на етапі впровадження чи тестування, що свідчить про активну фазу інноваційної діяльності.

Перспективи реалізації інноваційних проектів компанії пов'язані з масштабуванням автоматизації, екологічними ініціативами, впровадженням

ERP та CRM-систем, а також із застосуванням IoT-технологій, що відкриває можливості для підвищення ефективності управління ресурсами, зменшення витрат та покращення обслуговування клієнтів.

Інноваційна орієнтація компанії є основою для створення стійких конкурентних переваг, підвищення рентабельності та гнучкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Подальша стратегія має зосереджуватись на розширенні виробництва, розробці нових продуктів та екологічних рішень, що сприятиме зміцненню ринкових позицій ТОВ «Росяна».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Caprelli L. 7 Reasons Why Innovation is Important. Lisa Caprelli. 2021. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-innovation-in-business>
2. Deffis, J.-P., Fosselard, P. Natural Mineral & Spring Waters. The Natural choice for hydration. *European Federation of Bottled Waters*. 2020. URL: https://www.efbw.org/fileadmin/user_upload/documents/Publications/EFBW_Industry_Report_interactive_web_PDF_version_final.pdf
3. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. *Наукові праці Національного у-ту харчових технологій*. 2010. № 35. С. 5-10.
4. Асоріна Г. Управління інноваційними процесами в економічних системах: базові принципи. *Проблеми теорії та практики управління*. 2009. № 5.
5. Бережанський І. Сім кроків виробництва води Росяна: сучасні технології і швидка доставка. *ТСН*. 2023. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/sim-kroktiv-virobnictva-vodi-rosyana-suchasni-tehnologiyi-i-shvidka-dostavka-2324941.html>

6. Белоусова Л.І., Марченко Н.О. Вплив стратегічного управління та обраної стратегії на конкурентоспроможність промислового підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. № 3 (227). С. 7-11.
7. Далик В. П., Ярмус С. С. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9508>
8. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Електронний дистанційний курс «Інноваційний менеджмент». URL: http://kurs.ido.tpu.ru/courses/innov_manag/content.html
10. Спіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 354–360. URL: <http://economyandsociety.in.ua>
11. Загребельна І.Л., Дядик Т.В., Косенко В.М. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 3. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-11>
12. Заїнчковський А.О., Кушніренко А.М. Ринок мінеральної води в Україні: проблеми якості та безпеки. *Наукові праці НУХТ*. 2018. № 4. С. 120–129.
13. Закон України «Про інноваційну діяльність». Документ 40-IV, чинний, поточна редакція — Редакція від 31.03.2023, підстава - 2849-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
14. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 URL: <cdspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49869/1/Інноваційний%20розвиток%20підприємства.pdf>
15. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Економіка і організація інноваційної діяльності» для здобувачів вищої освіти рівня бакалавр за

- спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».
Гус.В.М. Рівне НУВГП, 2018, 125 с.
- 16.Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с
URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4973/1/Копытко-Влаха.pdf>
- 17.Литвин Н.Ю. Інноваційне управління формуванням стратегічних орієнтирів конкурентних переваг. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 303-309.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-303-309>
- 18.Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17974/5/Strategichne_upravlinnj_a_innovacijnym_rozvytkom_pidpryjemstva.pdf
- 19.Маркетингова діяльність підприємства: навчальний посібник / В.В. Луцяк, О.П. Красняк, М.В. Кондратова / ВНАУ – Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. 354 с. URL: <http://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/21095.pdf>
- 20.Мороз О.С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства. О.С. Мороз. *Економіка Криму*. 2012. № 3(40). С. 263-266.
- 21.Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №3
<http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
- 22.Олар К. Із свердловини – до столу. *Наної. Технології та Інновації*. № 2 (96). 2023. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/24e50468-8eb4-4545-9698-66b6fd394082/content>

- 23.Пілявоз Т.М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки. *Інноваційна економіка: Всеукр. наук.-вироб. журнал*. 2012. № 4. С. 185-190.
- 24.Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf
- 25.Росяна / You Control. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36845522/
- 26.Росяна / Офіційний веб-сайт. URL: <https://rosiana.ua/kontakty/>
- 27.Росяна. *Офіційний сайт*. URL: <https://rosiana.ua/>
- 28.Савченко С.М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf
- 29.ТОВ “Росяна” / Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/36845522>
- 30.ТОВ Росяна: лідерство та інновації у виробництві води. *ТСН*. 2021. URL: <https://pr.tsn.ua/groshi/tov-rosyana-liderstvo-ta-innovaciyi-u-virobnictvi-vodi-2372500.html>
- 31.Товарна інноваційна політика промислового підприємства: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», освітньої програми «Промисловий маркетинг». КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Н.С. Кубишина, С.О. Солнцев – Електронні текстові дані (1 файл: 2.08 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 100 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/f4193b95-ead4-4509-89cd-c2d321d379a1/content>
- 32.Товарна інноваційна політика промислового підприємства: Розрахункова робота [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг». уклад.: Солнцев С.О., Н.С. Кубишина. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 83 с.
- 33.Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести). Навч.-метод. посібник.

- І.І. Стойко – Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. 200 с. URL: <https://kaf-mp.tntu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/ui-posibnyk.pdf>
34. Федосов О., Дулька О., Прибильський В., Шидловська О., Іщенко, Г., Карсим І. Інноваційний спосіб підготовки бутильованої води для закладів індустрії гостинності. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, №6(2). 2023. С. 232–246.
35. Федосов О., Карсим І., Прибильський В., Дулька О. Портрет підприємства «Росяна» – вода артезіанська питна найвищої якості. *Напої. Технології та Інновації*. № 1 (95). 2023. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/24e50468-8eb4-4545-9698-66b6fd394082/content>
36. Як комунікують бренди води. URL: <https://bazilik.media/iak-komunikuiut-brendy-vody/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація інновацій

Види інноваційних процесів	Характеристика
1. За типом нововведення	
1.1. Організаційні	Застосування нових форм і методів організації виробництва і праці, введення нових регламентів, зміна співвідношення сфер впливу (як по вертикалі, так і по горизонталі) структурних підрозділів, соціальних груп або окремих осіб організації.
1.2. Управлінські	Реалізуються через структурно-функціональний інтерес, зміну технологій та організації процесу управління, методів роботи апарату управління.
1.3. Економічні	Визначаються змінами в фінансово-економічній сфері діяльності організації (в області ціноутворення, оплати праці та оцінки результатів роботи персоналу).
1.4. Маркетингові	Пов'язані з новими формами і методами просування продуктів на ринку, поліпшенням взаємин з клієнтами.
1.5. Соціальні	Реалізуються для активізації людського потенціалу компанії шляхом вдосконалення організаційної культури, що представляє систему (необов'язково формалізовану), загальноприйнятую в компанії і оберігається її членами культурно-етичних, моральних та інших постулатів щодо цілей, справи, внутрішньофірмових взаємин і взаємодії з оточенням (клієнтами, партнерами, конкурентами, державними структурами, суспільством в цілому)
1.6. Юридичні	Пов'язані з корпоративною нормотворчістю і вдосконаленням корпоративних актів, що регулюють всі види діяльності компанії.
2. За змістом:	
2.1. Продуктові інновації	Першочерговий орієнтир на створення нових продуктів або істотне доопрацювання вже реалізованої продукції в сфері споживання
2. За змістом:	
2.2. Інновації в технологічному процесі	Впровадження нових технологій, норм, практик корпоративного управління.
2.3. Ринкові інновації	Розробка нових способів стимулювання збуту продукції або створення нових ринків.
3. За ступенем новизни	
3.1. Базові	Створення нового пристрою або технологічного процесу, що дає імпульс для створення нової галузі.
3.2. Покращення	По суті це глибока модернізація. На базі інновації створюється нова продукція, відкриваються нові матеріали або сильно удосконалюються наявні. Також сюди відносять зміни характеристик.
3.3. Псевдоінновації	Застосовується компаніями для продовження терміну служби інновацій. Сюди можна віднести зміну дизайну, реклами продукту і інше.
4. За масштабом:	
4.1. Локальні	Зачіпають лише відділ або конкретний підрозділ компанії.

4.2. Глобальні	Повністю охоплюють підприємство.
5. За сферою діяльності підприємства	
5.1. Технологічні	Полягають в освоєнні нових технологій, модернізації обладнання, реконструкції виробничих будівель і ін.
5.2. Виробничі	Орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності, вдосконалення структури виробництва.
5.3. Економічні	Пов'язані з удосконаленням методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, економічного стимулювання та ін.
5.4. Торгово-збутові	Спрямовані на цільові зміни в торговій діяльності, в системі збуту і постачання;
5. За сферою діяльності підприємства	
5.5. Соціальні	Вирішують завдання вдосконалення умов праці, соціально-психологічного клімату, соціального забезпечення.
5.6. Управлінські	Націлені на вдосконалення організаційної структури, стилю керівництва і методів прийняття управлінських рішень.
5.7. Інформаційні	Пов'язані з оптимізацією потоків інформації в сфері інноваційної діяльності, підвищенням достовірності й оперативності отримання інформації, використанням нових засобів обробки документації і т. д.

Джерело: складено автором на основі [18, 31]

Додаток Б

Звітність

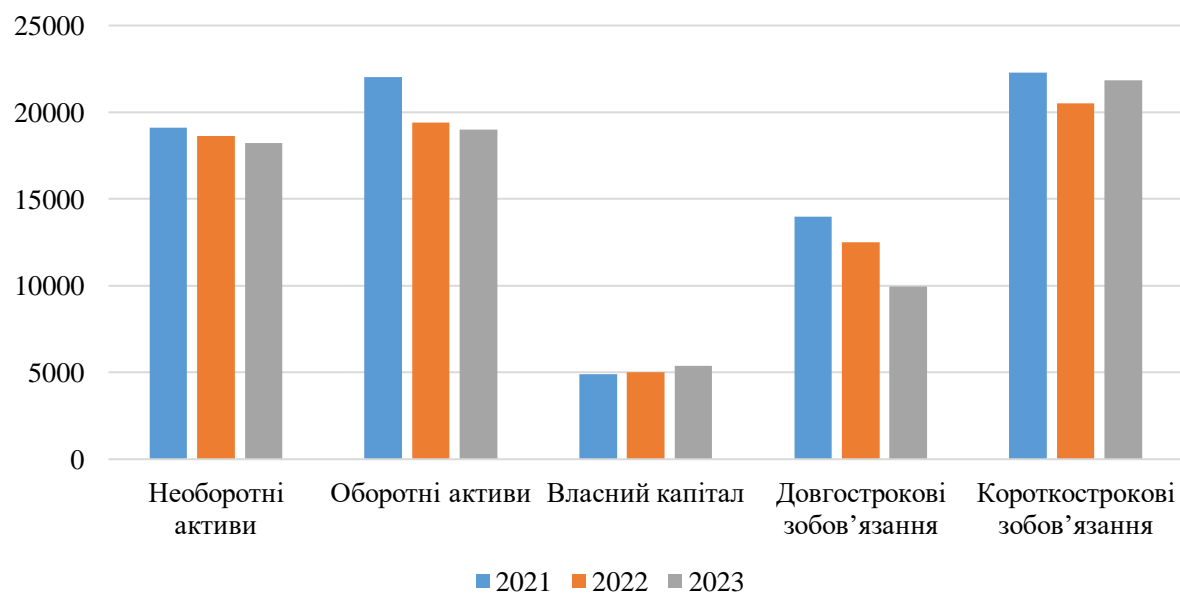


Рис. Динаміка активів та пасивів ТОВ «Росяна»*

*Джерело: розроблено автором на основі Додатку Б

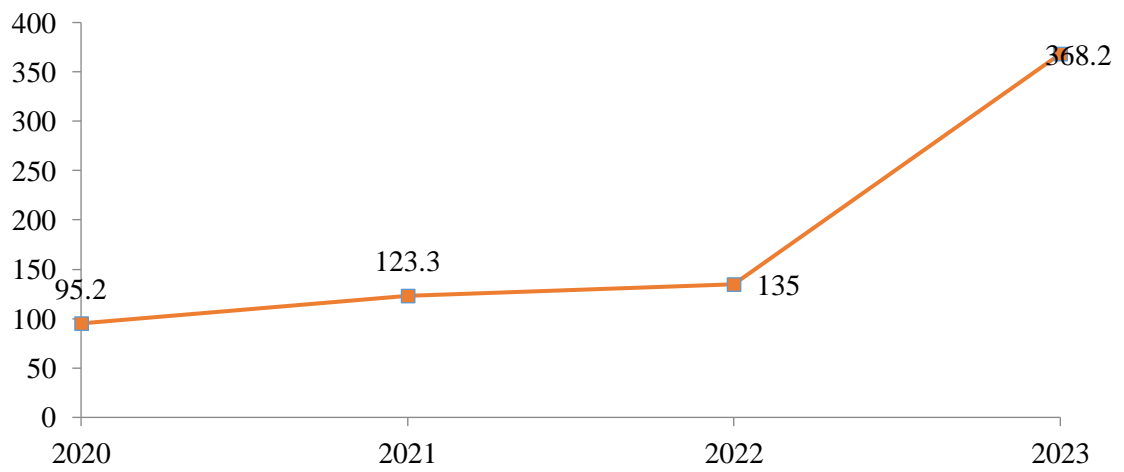


Рис. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Росяна»*

**Джерело: розроблено автором на основі Додатку Б*