

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри управління

Рябець К. А.

(підпис)

«02» червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Підвищення конкурентоспроможності організації через управлінські інновації»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконав

Студент групи МОБ-1-22-4.0д

Бабяк Денис Олегович

(ПІБ)

(підпис)

Науковий керівник

Доктор економічних наук, професор

(науковий ступінь, звання)

Шульга Ольга Антонівна

(ПІБ)

(підпис)

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Бабяк Денис Олегович

Підвищення конкурентоспроможності організації через управлінські інновації. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026.

Науковий керівник – Шульга Ольга Антонівна, доктор економічних наук, професор кафедри управління.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методичних і практичних аспектів підвищення конкурентоспроможності організації через впровадження управлінських інновацій на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна». У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету та завдання дослідження. У першому розділі досліджено сутність поняття «конкурентоспроможність організації», визначено фактори, що впливають на її формування, проаналізовано роль управлінських інновацій та узагальнено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності. У другому розділі проведено організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Карлсберг Україна», здійснено аналіз його фінансових показників за 2023–2025 роки, оцінено рівень конкурентоспроможності, побудовано SWOT-аналіз і матрицю БКГ, а також визначено резерви підвищення конкурентних позицій підприємства. У третьому розділі розроблено механізм підвищення конкурентоспроможності організації через управління продуктовими інноваціями та проведено оцінку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів із використанням сценарного підходу. У висновках узагальнено результати дослідження та наведено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління організацією.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управлінські інновації, HR-аналітика, продуктивність, ефективність діяльності, продуктові інновації.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, що містить 40 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 52 сторінок, основний текст розміщено на 37 сторінках. Робота містить 6 таблиць та 5 рисунків.

SUMMARY

Babiak Denys

Improving Organizational Competitiveness through Managerial Innovations. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2026. Scientific Supervisor – Shulha Olha Antonivna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Management. The qualification thesis is devoted to the study of theoretical and practical aspects of improving organizational competitiveness through the implementation of managerial innovations, based on the example of PJSC “Carlsberg Ukraine”. The introduction substantiates the relevance of the topic and defines the purpose and objectives of the study. The first chapter examines the essence of organizational competitiveness, identifies the factors influencing its formation, analyzes the role of managerial innovations, and summarizes methodological approaches to competitiveness evaluation. The second chapter provides an organizational and economic analysis of PJSC “Carlsberg Ukraine”, evaluates its financial and economic performance for 2023–2025, assesses competitiveness, applies SWOT analysis and the BCG matrix, and identifies reserves for improving competitive positions. The third chapter develops a mechanism for improving competitiveness through product innovation management and evaluates the economic efficiency of the proposed measures using a scenario-based approach. The conclusions summarize the main findings and provide practical recommendations for improving organizational management efficiency.

Keywords: competitiveness, managerial innovations, HR analytics, productivity, efficiency, product innovation.

Structure of the work. The work consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references containing 40 titles over 5 pages. The total length of the work is 52 pages, with the main text occupying 37 pages. The work includes 6 tables and 5 figures.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	4
1.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність організації» та фактори, які на неї впливають.....	4
1.2. Роль управлінських інновацій у підвищенні конкурентоспроможності організації.....	10
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності організації.....	15
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» ТА НАПРЯМИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ ЧЕРЕЗ УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ.....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика організації ПрАТ «Карлсберг Україна»	22
2.2. Оцінка конкурентоспроможності організації ПрАТ «Карлсберг Україна» та резервів її підвищення.....	28
2.3. Розробка механізму підвищення конкурентоспроможності організації ПрАТ «Карлсберг Україна» через управлінські інновації та економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.....	37
Висновки до розділу 2.....	43
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються швидким розвитком технологій, цифровою трансформацією та зростанням конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках. За таких обставин здатність організації залишатися конкурентоспроможною стає одним із визначальних чинників її довгострокового розвитку, фінансової стійкості та ефективного функціонування.

На сьогоднішній день конкурентоспроможність розглядається не лише як здатність організації виробляти якісні товари чи надавати послуги, а й як уміння швидко реагувати на зміни середовища, упроваджувати інноваційні підходи в управлінні, адаптувати бізнес-процеси до нових викликів і потреб споживачів. У цьому контексті особливого значення набувають управлінські інновації, які сприяють оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню ефективності використання ресурсів та формуванню стійких конкурентних переваг.

Дослідженням теоретичних засад підвищення конкурентоспроможності організації займаються такі вчені, як: Р. Августин, І. Деміків, І. Загребельна, Т. Дядик, В. Косенко, Дж. Барні, С. Котенко та інші.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління організацією на засадах впровадження управлінських інновацій для забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності.

Для досягнення визначеної мети поставлено наступні **завдання**:

- розкрити сутність поняття «конкурентоспроможність організації» та фактори, що впливають на її формування;
- дослідити роль управлінських інновацій у підвищенні конкурентоспроможності організації;
- узагальнити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності організації;
- дати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Карлсберг Україна»;

— здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності організації та визначити резерви її підвищення;

— розробити механізм підвищення конкурентоспроможності організації через управлінські інновації та визначити економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю організації на основі впровадження управлінських інновацій.

Методи дослідження

У ході дослідження було використано ряд загальних та спеціальних наукових методів. Зокрема, метод аналізу — для дослідження теоретичних підходів до визначення конкурентоспроможності організації, а також оцінки фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»; метод порівняння — для зіставлення показників діяльності підприємства у динаміці за 2023–2025 роки та визначення змін рівня його конкурентоспроможності; метод теоретичного узагальнення та наукової абстракції — для уточнення сутності понять «конкурентоспроможність організації» та «управлінські інновації»; метод дедукції та причинно-наслідкового аналізу — для встановлення взаємозв’язку між впровадженням управлінських інновацій і результативністю діяльності підприємства; метод економічного аналізу — для оцінки ефективності використання ресурсів та визначення економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів; метод SWOT-аналізу — для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища; метод моделювання — для розробки механізму підвищення конкурентоспроможності організації та побудови сценаріїв оцінки його ефективності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність організації» та фактори, які на неї впливають

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки конкурентоспроможність організації виступає однією з ключових характеристик ефективності її функціонування, стійкості та здатності до довгострокового розвитку. Загострення конкурентної боротьби, динамічність зовнішнього середовища, технологічні зміни, цифровізація бізнес-процесів і зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність глибокого теоретичного осмислення сутності конкурентоспроможності організації та чинників, що визначають її рівень.

У науковій літературі конкурентоспроможність організації розглядається як комплексна економічна категорія, що відображає здатність підприємства забезпечувати та підтримувати кращі результати діяльності й вигідніші ринкові позиції порівняно з конкурентами за певних умов зовнішнього середовища та в конкретний часовий період. Конкурентоспроможність не зводиться до окремих показників, таких як ціна, прибутковість чи частка ринку, оскільки формується під впливом сукупності взаємопов'язаних параметрів — ресурсних, процесних, управлінських, інноваційних, організаційних і ринкових [16].

Сучасні наукові публікації демонструють різні підходи до трактування конкурентоспроможності організації. Найбільш поширеним є бачення, за якого конкурентоспроможність тлумачиться як системне явище: конкурентні переваги підприємства формуються не внаслідок дії одного ізольованого чинника, а завдяки узгодженій взаємодії кількох елементів — витрат, якості, ефективності процесів, інноваційності, швидкості управлінської реакції та здатності адаптуватися до змін. Саме тому в теоретичному дослідженні доцільно не обмежуватися одним «універсальним» визначенням, а проаналізувати спектр підходів та показати, як вони відрізняються за смисловими акцентами.

Для систематизації наукових підходів до трактування конкурентоспроможності організації доцільно узагальнити їх за групами, які

реально використовуються в сучасних працях: системний/порівняльний, ресурсний, динамічний (адаптаційний), управлінсько-інноваційний та інноваційно-інвестиційний. Узагальнення таких підходів та прикладів авторів подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування конкурентоспроможності організації (підприємства)

Підхід	Представники	Визначення
Системний/порівняльний	О. Бочко та П. Кожушко	Переваги за сукупністю параметрів, що забезпечують вигідніші позиції на ринку у конкретний час за впливу середовища.
Ресурсний	Р. Р. Августин та І. О. Деміків	Конкурентоспроможність пов'язується з ресурсами, компетенціями та внутрішніми можливостями організації, які забезпечують стійкі конкурентні переваги.
Динамічний (адаптаційний)	І. Л. Загребельна, Т. В. Дядик та В. М. Косенко	У центрі — здатність підприємства адаптуватися до змін, зменшувати ризики та підтримувати позиції в часі.
Управлінсько-інноваційний	Дж. Б. Барні	Конкурентоспроможність посилюється через управлінські інновації, управління змінами, оновлення управлінських інструментів.
Інноваційно-інвестиційний	С. Котенко, І. Геєць та Д. Якут	Інновації та інвестиції розглядаються як детермінанти модернізації та формування стійких конкурентних переваг.

Джерело: складено на основі [1; 3; 4; 15; 16; 31].

Подані в табл. 1.1 підходи засвідчують, що конкурентоспроможність організації є багатогранним явищем, а її зміст залежить від того, який аспект діяльності підприємства дослідник вважає визначальним. Саме тому після узагальнення підходів доцільно розглянути кілька конкретних трактувань поняття «конкурентоспроможність організації» у працях науковців.

Так, О. Бочко та П. Кожушко визначають конкурентоспроможність підприємства як комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів, що сприяють закріпленню вигідніших позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу та за визначеного впливу середовища функціонування [3]. Це визначення репрезентує системний і порівняльний підхід, оскільки

конкурентоспроможність трактується як відносна характеристика, що може бути оцінена лише через порівняння з конкурентами.

Р. Р. Августин та І. О. Деміків пов'язують конкурентоспроможність підприємства з цілісністю конкурентних переваг, що формуються та підтримуються завдяки управлінським інноваціям. На думку цих авторів, саме впровадження нових підходів у систему управління, оновлення механізмів реагування на зміни та переорієнтація на інтелектуальне лідерство створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності [1]. У цьому підході конкурентоспроможність розглядається як результат не лише наявності ресурсів чи ринкової позиції, а й як наслідок цілеспрямованого управлінського впливу.

І. Л. Загребельна, Т. В. Дядик та В. М. Косенко розглядають конкурентоспроможність крізь призму інноваційного розвитку підприємства [4]. У їхньому підході інновації виступають ключовим чинником адаптації бізнес-моделі, технологічного оновлення, зниження витрат і створення нових ринкових можливостей. Таким чином, конкурентоспроможність трактується як наслідок здатності підприємства до модернізації та постійного розвитку.

Дж. Б. Барні, розвиваючи ресурсну теорію конкурентних переваг, фактично пов'язує конкурентоспроможність із наявністю та ефективним використанням таких ресурсів і компетенцій, які є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та організаційно вбудованими в діяльність підприємства [18]. У межах цього підходу джерело конкурентоспроможності переноситься із зовнішнього ринку у внутрішній потенціал організації.

С. Котенко, І. Геєць та Д. Якут у дослідженні організаційної конкурентоспроможності наголошують на необхідності розглядати її як динамічну характеристику, пов'язану зі здатністю організації адаптуватися до змін, перебудовувати внутрішні процеси, забезпечувати гнучкість і підтримувати стратегічну стійкість у довгостроковій перспективі [31]. Це трактування акцентує увагу не стільки на наявному стані підприємства, скільки на його здатності зберігати та відтворювати конкурентні переваги у змінному середовищі.

Порівняння наведених трактувань дає змогу зробити висновок, що різні автори не суперечать один одному, а розглядають конкурентоспроможність під різними кутами зору. У системному підході основний акцент робиться на сукупності параметрів і ринковій позиції підприємства; у ресурсному — на внутрішніх ресурсах і компетенціях; у динамічному — на адаптивності та здатності реагувати на зміни; в управлінсько-інноваційному — на ролі управлінських рішень, організаційних змін та інновацій; в інноваційно-інвестиційному — на модернізації, розвитку та інвестиціях як передумовах формування стійких конкурентних переваг.

Узагальнення наведених підходів дозволяє виділити три базові характеристики конкурентоспроможності організації: відносність, комплексність і динамічність. Вона є відотною, оскільки оцінюється лише шляхом порівняння з конкурентами; комплексною, тому що формується сукупністю взаємопов'язаних параметрів; і динамічною, оскільки залежить від часу та змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

З урахуванням зазначеного доцільно сформулювати авторське визначення конкурентоспроможності організації: конкурентоспроможність організації — це динамічна характеристика її спроможності формувати, підтримувати й відтворювати конкурентні переваги (ресурсні, процесні, управлінські та інноваційні) та забезпечувати кращі результати діяльності порівняно з конкурентами у визначених умовах середовища й у конкретний період часу.

Окремого уточнення потребує співвідношення понять «конкурентоспроможність організації» та «конкурентоспроможність продукції». Конкурентоспроможність продукції стосується характеристик конкретного товару або послуги й визначається насамперед його споживчими властивостями, рівнем якості, ціною та витратами для покупця. Натомість конкурентоспроможність організації є значно ширшою системною категорією, яка охоплює не лише здатність створювати конкурентну продукцію, а й можливість забезпечувати конкурентний результат через ефективне управління

ресурсами, процесами, персоналом, інноваціями та організаційними змінами [15].

Отже, конкурентоспроможність продукції є складовою конкурентоспроможності організації, однак не замінює її: навіть конкурентний продукт не гарантує підприємству стійких ринкових позицій без належної системи управління та розвитку.

Не менш важливим аспектом теоретичного дослідження є визначення факторів, які впливають на конкурентоспроможність організації. У науковій літературі їх доцільно групувати на зовнішні та внутрішні, а зовнішні, у свою чергу, — розмежовувати на фактори прямої та непрямої дії. Такий підхід дозволяє простежити, які чинники підприємство може контролювати безпосередньо, а які формують загальні умови його функціонування.

Узагальнену класифікацію факторів конкурентоспроможності подано на рис. 1.1.

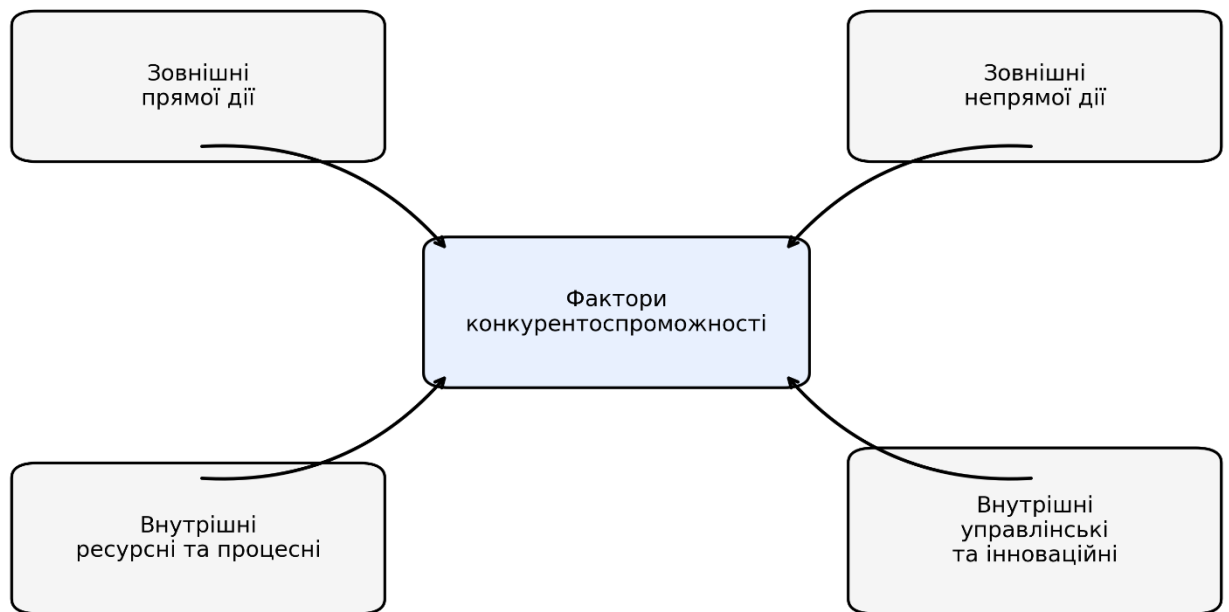


Рис. 1.1. – Класифікація факторів конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [3; 11; 16; 17].

Для конкретизації впливу факторів на конкурентоспроможність організації наведемо окремі приклади.

По-перше, зовнішні фактори прямої дії (конкуренти, споживачі, постачальники) впливають на діяльність підприємства безпосередньо. Посилення конкуренції на ринку, поява нових гравців, зміна стратегій суперників, а також трансформація вимог споживачів змушують організацію переглядати власні управлінські рішення щодо структури витрат, рівня якості, сервісу, швидкості виконання замовлень та каналів взаємодії з клієнтами. Якщо підприємство не адаптує свої процеси та не коригує пропозицію цінності відповідно до нових ринкових умов, виникає ризик втрати ринкової позиції та зниження результативності діяльності.

По-друге, зовнішні фактори непрямої дії (макроекономічні умови, технологічні зміни, доступність фінансування, інвестиційний клімат) визначають загальну «рамку» середовища функціонування організації. В умовах економічної нестабільності конкурентні позиції підприємства значною мірою залежать від можливостей технологічної модернізації, залучення інвестицій та реалізації інноваційних проєктів, що дозволяють оновлювати бізнес-модель і формувати нові конкурентні переваги [4; 7].

По-третє, внутрішні управлінсько-інноваційні фактори безпосередньо визначають здатність організації формувати та відтворювати конкурентні переваги. Управлінські інновації, оновлення методів управління, механізмів контролю та систем реагування на зміни підвищують адаптивність підприємства, скорочують час управлінської реакції, посилюють результативність організаційних змін і створюють умови для формування інноваційної культури [16].

Окремо варто враховувати, що якість управління персоналом і організаційна стійкість істотно впливають на продуктивність і стабільність бізнес-процесів. Умови нестабільності посилюють потребу в таких адміністративних інструментах управління, які дозволяють підтримувати працездатність персоналу, зменшувати ризики втрати результативності та забезпечувати більшу керованість організаційних процесів [2].

Отже, конкурентоспроможність організації є комплексною, відносною та динамічною економічною категорією, яка відображає здатність підприємства формувати й підтримувати конкурентні переваги в умовах мінливого ринкового середовища. Узагальнення наукових підходів дало змогу виокремити системний, ресурсний, динамічний, управлінсько-інноваційний та інноваційно-інвестиційний підходи до трактування конкурентоспроможності. Встановлено, що її рівень визначається сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких ключове значення мають ефективність управління, інноваційна активність, ресурсний потенціал та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності потребує комплексного поєднання ресурсних, організаційних та управлінських переваг.

1.2. Роль управлінських інновацій у підвищенні конкурентоспроможності організації

У сучасних умовах розвитку економіки конкурентоспроможність організації дедалі більше залежить не лише від обсягу матеріальних, фінансових чи трудових ресурсів, а й від здатності керівництва своєчасно адаптувати систему управління до змін зовнішнього середовища. Посилення глобальної конкуренції, прискорення технологічного розвитку, нестабільність ринків і підвищення вимог з боку споживачів та інвесторів зумовлюють необхідність постійного оновлення управлінських підходів. У цьому контексті управлінські інновації розглядаються як один із ключових чинників забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організацій [29].

У науковій літературі та аналітичних матеріалах міжнародних інституцій інновації в управлінні визначаються як упровадження нових або істотно вдосконалених методів ведення ділової практики, організації роботи, координації підрозділів і взаємодії із зовнішнім середовищем, що сприяють підвищенню результативності діяльності підприємства. У звітах Європейської Комісії за 2024–2025 роки підкреслюється, що конкурентоспроможність сучасних організацій формується насамперед завдяки здатності швидко

оновлювати управлінські механізми, зменшувати надмірну бюрократизацію, підвищувати прозорість управління та ефективно масштабувати інноваційні рішення [29]. Таким чином, управлінські інновації виступають необхідною умовою ефективного використання як технологічних, так і людських ресурсів.

На відміну від технологічних нововведень, управлінські інновації охоплюють не лише застосування нових інструментів, а й зміну логіки функціонування організації. Йдеться про трансформацію підходів до стратегічного планування, розподілу відповідальності, побудови внутрішніх комунікацій, контролю результатів та розвитку персоналу. Саме тому їхній вплив на конкурентоспроможність має системний характер, оскільки вони формують умови для більш ефективного використання всіх інших ресурсів підприємства. У сучасних європейських дослідженнях наголошується, що конкурентні переваги дедалі частіше досягаються не за рахунок масштабу діяльності, а завдяки швидкості адаптації, продуктивності управлінських процесів і здатності керівництва оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [35; 36].

Одним із ключових напрямів впливу управлінських інновацій на конкурентоспроможність організації є підвищення організаційної гнучкості. У сучасній науковій літературі організаційна гнучкість трактується як здатність підприємства своєчасно реагувати на зовнішні зміни, перебудовувати внутрішні процеси та використовувати нові можливості розвитку без втрати стабільності функціонування. Результати систематичних оглядів наукових публікацій 2024–2025 років підтверджують наявність стійкого позитивного зв'язку між організаційною гнучкістю та результативністю діяльності підприємств [35]. Організації, які впроваджують міжфункціональні команди, децентралізують прийняття рішень, скорочують цикли погодження та використовують регулярний зворотний зв'язок, здатні швидше адаптуватися до змін попиту, конкурентного середовища й технологічних вимог.

Важливою перевагою управлінських інновацій є також скорочення часу управлінської реакції. Традиційні ієрархічні структури часто уповільнюють

обмін інформацією та процес ухвалення рішень, що знижує здатність організації ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища. Сучасні управлінські підходи, навпаки, орієнтовані на оперативне виявлення відхилень, швидкий перерозподіл ресурсів і гнучке коригування діяльності підприємства. Саме швидкість перетворення інформації на управлінське рішення дедалі частіше розглядається як важливий чинник конкурентної переваги в умовах нестабільного ринку [29; 35].

Ще одним суттєвим результатом упровадження управлінських інновацій є зміцнення стійкості організації до кризових впливів. У сучасних міжнародних дослідженнях стійкість організації розглядається як здатність підприємства витримувати зовнішні потрясіння, відновлювати діяльність після криз та адаптувати бізнес-модель до нових умов функціонування. У звітах Всесвітнього економічного форуму за 2024–2025 роки підкреслюється, що організаційна готовність, розвиток внутрішньої стійкості, диверсифікація ланцюгів постачання та сценарне планування є необхідними умовами довгострокової конкурентоспроможності [39].

Особливого значення в останні роки набуває цифровізація управління та використання інструментів штучного інтелекту в управлінській діяльності. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку, цифрові технології дедалі активніше застосовуються для підтримки управлінських рішень, підвищення продуктивності та оптимізації бізнес-процесів. Водночас зазначається, що конкурентні переваги отримують саме ті організації, які інтегрують цифрові інструменти у повсякденну управлінську практику, поєднуючи аналітичні можливості технологій із професійною експертизою працівників [36].

Практичне значення цифрових управлінських інновацій проявляється у скороченні часу на виконання рутинних управлінських операцій, підвищенні точності аналізу даних, розширенні можливостей прогнозування та вдосконаленні контролю за ключовими показниками діяльності. Крім того, сучасні цифрові інструменти активно застосовуються у сфері управління

персоналом — для прогнозування потреб у компетентностях, виявлення ризиків плинності кадрів і планування професійного розвитку працівників [36]. У сукупності це сприяє зростанню продуктивності, зниженню витрат і підвищенню адаптивності організації.

Вагому роль у підвищенні конкурентоспроможності організації через управлінські інновації відіграє розвиток персоналу та оновлення його компетентностей. Згідно з даними Всесвітнього економічного форуму, нестача необхідних навичок залишається однією з головних перешкод для трансформації бізнесу, тоді як більшість компаній у 2024–2025 роках розглядають інвестиції в навчання та перенавчання працівників як ключову умову адаптації до змін ринку праці [39]. Це свідчить про те, що управлінські інновації повинні охоплювати не лише структурні й технологічні зміни, а й побудову внутрішніх систем навчання, наставництва та розвитку кадрового потенціалу.

Людиноорієнтовані управлінські рішення забезпечують підвищення залученості працівників, зменшення плинності кадрів, прискорення адаптації персоналу до змін і формування культури постійного вдосконалення. У такому контексті працівники стають активними учасниками процесів оновлення організації, що безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність [35; 39].

Окрему роль у зміцненні конкурентних позицій організації відіграють соціально відповідальні управлінські підходи. Міжнародні інституції наголошують, що прозоре нефінансове звітування та дотримання принципів екологічної, соціальної й управлінської відповідальності підвищують довіру інвесторів, партнерів і суспільства, а також сприяють зміцненню репутації компанії [4]. За таких умов управлінські інновації у сфері прозорості та взаємодії із зацікавленими сторонами перетворюються на важливий чинник підвищення конкурентоспроможності організації.

Для узагальнення основних напрямів впливу управлінських інновацій на конкурентоспроможність організації доцільно звернутися до таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Інновації в управлінні як чинник підвищення конкурентоспроможності організації

Вид інновацій	Інструменти	Практичний ефект	Результат
Стратегічні	оновлення системи стратегічного планування, сценарне планування, управління портфелем змін	узгодження стратегічних цілей і ресурсів, зосередження на пріоритетних напрямках розвитку	підвищення якості стратегічних рішень, посилення ринкових позицій
Організаційні	міжфункціональні команди, децентралізація повноважень, скорочення рівнів погодження	прискорення внутрішньої координації, зменшення бюрократичних затримок	підвищення швидкості реакції на зміни ринку та адаптивності
Цифрові управлінські	аналітичні панелі, системи підтримки управлінських рішень, використання інструментів штучного інтелекту	підвищення точності аналізу, автоматизація рутинних операцій, оперативний контроль показників	зростання продуктивності, зниження витрат, підвищення ефективності управління
Людиноорієнтовані	внутрішнє навчання, наставництво, програми підвищення кваліфікації, гнучкі формати організації праці	розвиток компетентностей персоналу, зменшення плинності кадрів, зростання залученості	зміцнення кадрового потенціалу та інноваційної спроможності
Соціально відповідальні	нефінансове звітування, діалог із зацікавленими сторонами, інтеграція принципів відповідального ведення бізнесу	підвищення прозорості діяльності, зміцнення репутації, зростання довіри партнерів та інвесторів	підвищення інвестиційної привабливості та стійкості ринкової позиції

Джерело: складено автором на основі [29; 35; 36; 38; 39].

Дані таблиці 1.3 свідчать, що управлінські інновації впливають на конкурентоспроможність організації комплексно, охоплюючи стратегічний, організаційний, цифровий, кадровий та соціально відповідальний напрями. Кожен із наведених видів інновацій має самостійне значення, однак найбільший ефект досягається за умов їх узгодженого та послідовного впровадження.

Стратегічні інновації формують довгостроковий вектор розвитку організації та забезпечують узгодження цілей із ресурсними можливостями. Організаційні інновації підвищують внутрішню гнучкість і скорочують час управлінської реакції, що є критично важливим в умовах нестабільного ринку.

Цифрові управлінські інновації підвищують обґрунтованість рішень завдяки автоматизації та аналітичній підтримці, сприяючи зростанню продуктивності та зниженню витрат.

Людиноорієнтовані інновації забезпечують формування стійкого кадрового потенціалу, який є основою довгострокової конкурентоспроможності. Соціально відповідальні управлінські рішення, у свою чергу, посилюють довіру до організації з боку інвесторів і партнерів, що розширює її можливості доступу до фінансових ресурсів і нових ринків.

Таким чином, управлінські інновації виступають одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності організації в сучасних умовах господарювання. Їх упровадження забезпечує підвищення організаційної гнучкості, скорочення часу прийняття управлінських рішень, оптимізацію бізнес-процесів, зміцнення кадрового потенціалу та підвищення ефективності використання ресурсів. Узагальнення сучасних наукових підходів дозволило визначити стратегічні, організаційні, цифрові, людиноорієнтовані та соціально відповідальні інновації як основні напрями управлінських змін. Отже, комплексне застосування управлінських інновацій створює передумови для формування стійких конкурентних переваг, підвищення адаптивності організації та зміцнення її ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності організації

Оцінка конкурентоспроможності організації є ключовим елементом системи стратегічного управління, оскільки саме вона забезпечує формування комплексної інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на збереження ринкових позицій підприємства та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. У наукових дослідженнях наголошується, що конкурентоспроможність підприємства насамперед визначається здатністю формувати й утримувати конкурентні переваги, які забезпечують його відмінність від конкурентів,

економічну стійкість та можливості розвитку в умовах посилення ринкової конкуренції [12]. Такі переваги можуть мати ресурсний, технологічний, організаційний або ринковий характер і реалізуються через ефективне поєднання внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов його функціонування.

Водночас конкурентоспроможність доцільно розглядати не як фіксований результат діяльності, а як динамічну характеристику, що постійно змінюється під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. У сучасних умовах, особливо за наявності високої турбулентності та воєнної економіки, здатність підприємства швидко адаптуватися до змін, переглядати стратегічні пріоритети, впроваджувати інноваційні рішення та використовувати можливості міжнародної експансії стає визначальним чинником підтримання конкурентоспроможності [14]. Це зумовлює необхідність застосування таких методів оцінки, які дозволяють враховувати не лише поточні результати діяльності, а й перспективи розвитку підприємства.

Багатовимірний характер категорії «конкурентоспроможність» зумовлює необхідність використання різних методичних підходів до її оцінки, оскільки підприємства функціонують у відмінних галузевих, інституційних та макроекономічних умовах, що формують специфічні вимоги до системи показників і аналітичних інструментів. З урахуванням цього методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності має будуватися з урахуванням масштабів діяльності підприємства, стадії його життєвого циклу, галузевої належності та рівня мінливості зовнішнього середовища. В умовах воєнної економіки особливої актуальності набуває поєднання традиційних методів оцінки з аналізом інноваційних стратегій і можливостей виходу на міжнародні ринки, що дозволяє більш повно врахувати ризики та потенціал розвитку бізнесу [2].

Важливим напрямом методичного забезпечення оцінки конкурентоспроможності є аналіз стратегічного потенціалу підприємства. У дослідженнях підкреслюється, що стратегічний потенціал являє собою сукупність ресурсів, компетенцій і можливостей, які визначають спроможність

підприємства реалізовувати стратегічні цілі та формувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі [5]. Оцінка стратегічного потенціалу дає змогу перейти від аналізу виключно поточних фінансово-економічних результатів до оцінювання майбутніх можливостей розвитку підприємства, виявити приховані резерви зростання та обґрунтувати напрями інвестування в ключові сфери його діяльності.

Суттєве місце в системі методичних підходів посідають методи оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства, що базуються на інтеграції показників виробничої, фінансової та управлінської ефективності. Застосування інтегральних методів дозволяє сформувати узагальнену кількісно-якісну оцінку, яка відображає реальні можливості підприємства щодо формування та підтримання конкурентних переваг у мінливому ринковому середовищі [6]. Перевагою таких підходів є можливість порівняння рівня конкурентоспроможності підприємств у динаміці та між різними суб'єктами господарювання, що підвищує аналітичну цінність результатів оцінювання.

Окрему групу методичних підходів становлять методи порівняльного аналізу, насамперед бенчмаркінг, який розглядається як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності шляхом систематичного зіставлення показників діяльності підприємства з параметрами підприємств-лідерів або еталонних компаній галузі. Використання бенчмаркінгу дозволяє не лише виявити розриви між поточним станом підприємства та кращими ринковими практиками, а й ідентифікувати напрями вдосконалення управлінських і виробничих процесів, що є важливим для формування стійких конкурентних переваг [9; 13].

Значну роль у сучасній практиці оцінки конкурентоспроможності відіграють експертні та багатокритеріальні методи, зокрема метод аналізу ієрархій (АНР), який застосовується для формалізації експертних оцінок і ранжування факторів конкурентоспроможності за ступенем їх значущості [34; 32]. Використання таких підходів дозволяє враховувати якісні чинники, що не піддаються прямому кількісному вимірюванню, інтегрувати різноманітні

показники в єдину аналітичну модель та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Сучасним напрямом розвитку методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності є застосування цифрових підходів. Використання концепції цифрових двійників забезпечує можливість моделювання альтернативних сценаріїв розвитку підприємства, оцінювання їх можливого впливу на рівень конкурентоспроможності та переходу від ретроспективної до превентивної оцінки. Це особливо важливо в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, оскільки сприяє підвищенню адаптивності та ефективності стратегічного управління підприємством [30].

Для узагальнення та систематизації розглянутих методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності організації доцільно подати їх у вигляді узагальнювальної схеми на рис. 1.3.

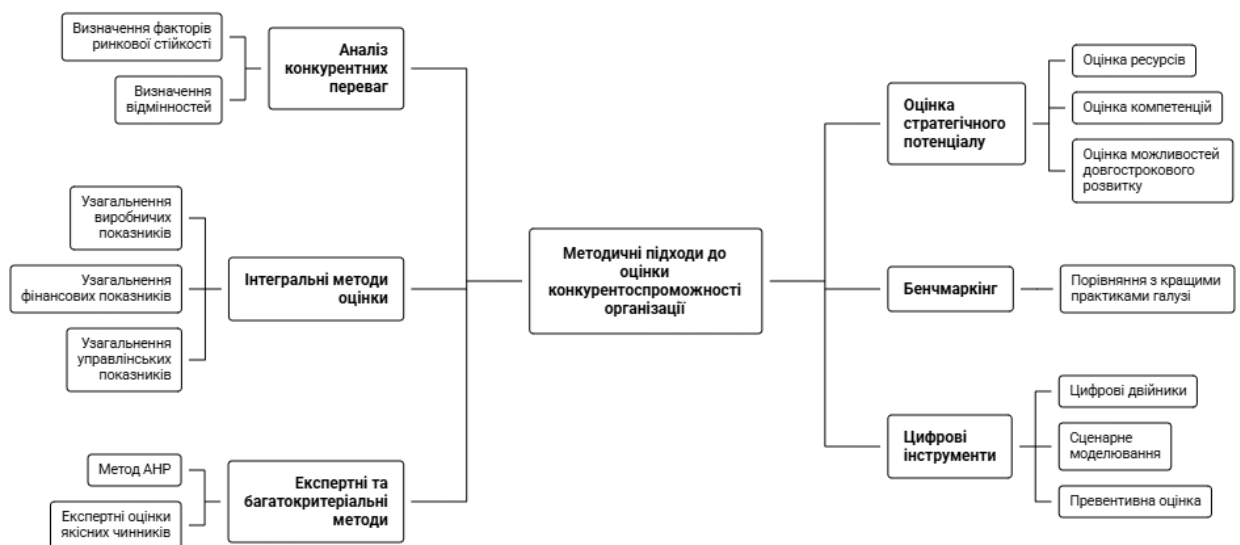


Рис. 1.3 – Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності організації

Джерело: складено автором на основі [5; 6; 9; 12; 13; 14; 30; 32; 34;].

Наведена узагальнювальна схема на рис. 1.3. відображає системний характер методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності організації та демонструє їх взаємозв'язок і взаємодоповнюваність. Аналіз конкурентних переваг дозволяє ідентифікувати ключові фактори, що забезпечують відмінність підприємства від конкурентів та формують основу його ринкових позицій. Оцінка стратегічного потенціалу спрямована на визначення довгострокових можливостей розвитку підприємства, його ресурсної та компетентнісної бази, а також здатності реалізовувати стратегічні цілі в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Інтегральні методи оцінки конкурентоспроможності забезпечують узагальнення результатів аналізу виробничих, фінансових та управлінських показників у єдину систему, що підвищує об'єктивність і порівнянність отриманих оцінок. Методи порівняльного аналізу, зокрема бенчмаркінг, орієнтовані на зіставлення діяльності підприємства з кращими галузевими практиками та дозволяють визначити напрями вдосконалення управлінських і виробничих процесів. Експертні та багатокритеріальні методи, у тому числі метод аналізу ієрархій (АНР), забезпечують врахування якісних чинників конкурентоспроможності та дозволяють формалізувати експертні судження в процесі прийняття управлінських рішень.

Окреме місце в системі методичних підходів посідають цифрові інструменти оцінки конкурентоспроможності. Застосування цифрових двійників дає змогу моделювати альтернативні сценарії розвитку підприємства, прогнозувати можливі наслідки стратегічних рішень та переходити від ретроспективної до превентивної оцінки конкурентоспроможності. Це є особливо актуальним в умовах високої невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища.

Отже, оцінка конкурентоспроможності організації повинна здійснюватися на основі комплексного поєднання кількісних і якісних методів аналізу, що дозволяє враховувати не лише поточні результати діяльності підприємства, а й

його стратегічний потенціал та перспективи розвитку. Розглянуті методичні підходи, зокрема аналіз конкурентних переваг, інтегральні методи, бенчмаркінг, експертні та багатокритеріальні методи, забезпечують можливість всебічного оцінювання конкурентних позицій підприємства.

Водночас сучасні цифрові інструменти оцінювання розширюють можливості прогнозування та моделювання стратегічних рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Таким чином, системне поєднання різних методичних підходів підвищує об'єктивність оцінки конкурентоспроможності та ефективність стратегічного управління організацією.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 досліджено теоретико-методичні засади підвищення конкурентоспроможності організації. Проведений аналіз показав, що конкурентоспроможність є об'єктивною необхідністю для забезпечення стабільності функціонування підприємства, збереження його конкурентних переваг та адаптації до умов підвищеної динамічності й кризових явищ у зовнішньому середовищі.

Розкрито сутність та значення поняття «конкурентоспроможність організації», визначено її ключову роль у процесі довгострокового розвитку підприємства. Встановлено, що вона є комплексною та динамічною категорією, яка охоплює здатність компанії формувати й відтворювати конкурентні

переваги, а її забезпечення потребує поєднання ресурсних, процесних, управлінських та інноваційних факторів.

Проаналізовано основні види управлінських інновацій, що застосовуються в практиці управління підприємствами для посилення ринкових позицій. Виявлено, що найбільш доцільними є стратегічні, організаційні, цифрові та людиноорієнтовані інновації, які передбачають підвищення гнучкості, швидке реагування на ризики, скорочення часу прийняття рішень та раціональне використання ресурсів.

Обґрунтовано необхідність комплексного застосування методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності організації для досягнення високої ефективності управлінських рішень. Доведено доцільність поєднання аналізу конкурентних переваг, інтегральних методів, бенчмаркінгу та інструментів цифрового моделювання для всебічного оцінювання як поточного стану, так і стратегічного потенціалу підприємства у складних і нестабільних умовах.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» ТА НАПРЯМИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ ЧЕРЕЗ УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика організації ПрАТ «Карлсберг Україна»

ПрАТ «Карлсберг Україна» є одним із провідних виробників пива та безалкогольної продукції в Україні та входить до складу міжнародної Carlsberg Group. До складу Carlsberg Ukraine входять виробничі майданчики у Запоріжжі, Києві та Львові, а чисельність персоналу перевищує 1350 осіб [20; 22].

З організаційно-правової точки зору компанія функціонує у формі приватного акціонерного товариства. За даними SMIDA, повне найменування

юридичної особи — ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», код ЄДРПОУ — 00377511, дата державної реєстрації — 05.08.1993, юридична адреса — 69123, м. Запоріжжя, вул. Василя Стуса, 6, а основний вид економічної діяльності — 11.05 «Виробництво пива». Додаткові види діяльності пов'язані з виробництвом сидру, безалкогольних напоїв, логістикою, складським господарством і водопостачанням. Дані реєстру підтверджуються сервісом YouControl, де також зафіксовано статус компанії як діючої юридичної особи, розмір статутного капіталу 1 022 432 914 грн та керівника — Хайдакіна Олега Ігоровича [37; 40].

У звітності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2024 рік зазначено, що основним видом діяльності компанії є виробництво пива, сидру та безалкогольних напоїв. У цьому ж документі вказано, що станом на 31 грудня 2024 року 100 % акцій компанії належали Carlsberg Sverige AB, а фонд Carlsberg визнається кінцевою материнською структурою, при тому що фактичний контроль здійснює Carlsberg A/S. У консолідованій фінансовій звітності за 2024 рік ці відомості також підтверджуються, а компанія розглядається як частина групи. Це дає підстави характеризувати ПрАТ «Карлсберг Україна» як українське підприємство з повною інтеграцією до міжнародної корпоративної структури [26; 27].

Компанія має розвинену виробничу базу та багатопрофільний бренд-портфель. За інформацією офіційного сайту Carlsberg Ukraine, до портфеля входять пивні, слабоалкогольні та безалкогольні напої, зокрема «Львівське», Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, «Квас Тарас», Somersby, Guinness та інші. На глобальному сайті Carlsberg Group для України наведено ключові етапи розвитку бізнесу: початок співпраці із запорізьким заводом у 1996 році, підписання угоди зі Львівською пивоварнею у 1999 році, запуск Київського заводу у 2004 році, перейменування компанії у Carlsberg Ukraine у 2012 році та досягнення лідерства на ринку пива в Україні у 2018 році. Отже, підприємство поєднує потужну історичну та виробничу базу із сучасною корпоративною моделлю управління [20; 22].

Для організаційно-економічної характеристики важливо враховувати не лише юридичний статус і виробничу базу, а й систему управління. На офіційному сайті компанії для акціонерів оприлюднено схему організаційної структури станом на 31.12.2023 р., з якої видно, що вищим органом є єдиний акціонер, поточне управління здійснює генеральний директор, а контрольні й наглядові функції виконує наглядова рада. Нижче за рівнем управління виділені ключові функціональні напрями: фінанси, маркетинг, продажі, операційна діяльність, клієнтський сервіс, персонал, ІТ, правові питання, безпека, корпоративні відносини та комерційний розвиток. Така модель свідчить про високий рівень формалізації управління та функціональну спеціалізацію великої виробничої компанії [24; 25].

Для наочного подання системи управління ПрАТ «Карлсберг Україна» доцільно звернутися до рис. 2.1

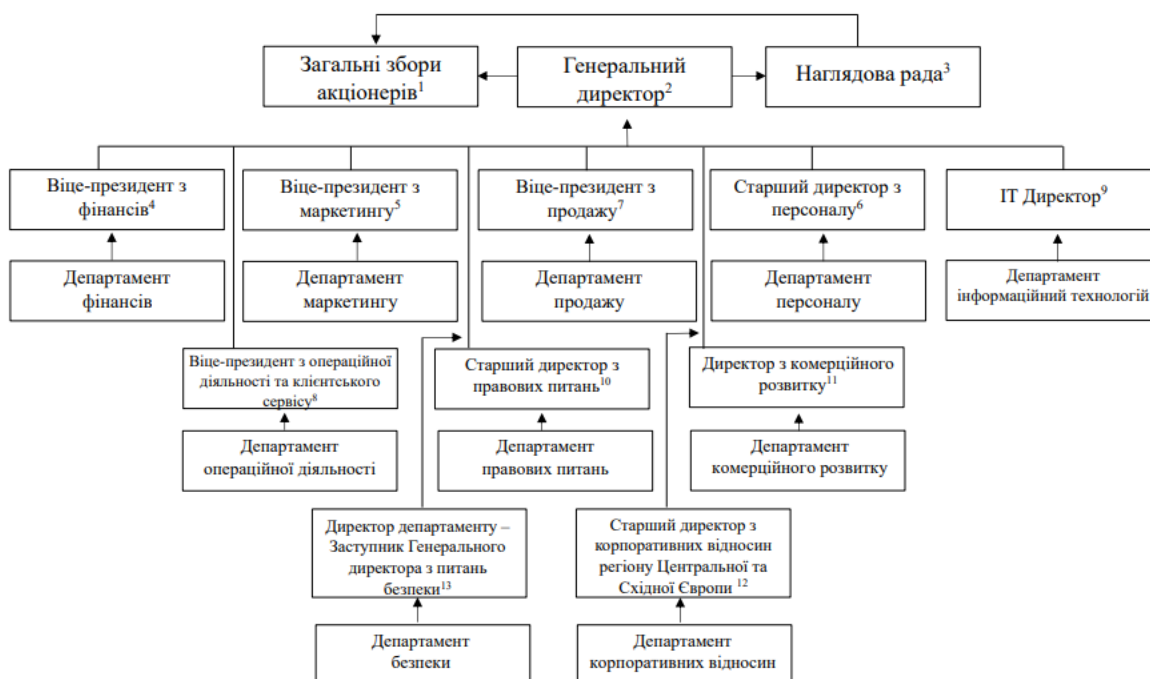


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело складено за даними:[25].

Аналіз рисунка 2.1 свідчить, що організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна» побудована за функціонально-ієрархічним принципом, характерним для великих виробничих компаній із багаторівневою системою управління та складними бізнес-процесами. На верхньому рівні структури розміщені загальні

збори акціонерів, генеральний директор і наглядова рада, що відображає класичну модель корпоративного управління, за якої стратегічні рішення, оперативне керівництво та контрольні функції чітко розмежовані.

Другий рівень управління представлений функціональними керівниками, які відповідають за ключові напрями діяльності компанії: фінанси, маркетинг, продажі, операційну діяльність і клієнтський сервіс, управління персоналом, інформаційні технології, правові питання, комерційний розвиток, безпеку та корпоративні відносини. Така побудова структури свідчить про високий рівень спеціалізації управління та охоплення як основних виробничо-комерційних, так і допоміжних адміністративних функцій.

Третій рівень організаційної структури формують відповідні департаменти, які забезпечують реалізацію управлінських рішень на практичному рівні. Зокрема, департамент фінансів здійснює фінансове планування й контроль, департаменти маркетингу та продажу забезпечують формування попиту та реалізацію продукції, департамент операційної діяльності відповідає за стабільність виробничих процесів і логістики, а департамент персоналу — за кадрову політику та розвиток людського капіталу.

Важливу роль у структурі відіграють департаменти інформаційних технологій, правових питань, комерційного розвитку, безпеки та корпоративних відносин, діяльність яких спрямована на цифрову підтримку бізнесу, правове забезпечення, пошук можливостей зростання, захист активів і взаємодію з зовнішнім середовищем. Це свідчить про комплексний підхід компанії до управління та врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів діяльності.

Таким чином, рис. 2.1 демонструє наявність у ПрАТ «Карлсберг Україна» збалансованої, функціонально диференційованої системи управління, яка поєднує стратегічний контроль, централізоване оперативне керівництво та спеціалізоване управління окремими напрямками. Така організаційна структура створює передумови для ефективної координації діяльності підрозділів, підтримання стабільності функціонування підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Окрім класичних організаційних параметрів, для характеристики компанії доцільно врахувати стратегічно-соціальний та ESG-вимір. В ESG-звіті за 2024 рік компанія підкреслює свою оновлену стратегію та результати за напрямками «Разом до нуля і не тільки», включаючи цілі зі скорочення вуглецевого сліду, втрат води, відходів пакування, нещасних випадків та безвідповідального споживання. У цьому ж документі подано портрет компанії, її оновлену стратегію, внесок у Цілі сталого розвитку ООН, результати в корпоративній соціальній сфері, а також дані щодо навчання та розвитку персоналу. Це розширює організаційно-економічну характеристику компанії, оскільки свідчить про інтеграцію принципів сталого розвитку в систему управління [22; 23].

Для оцінки економічної характеристики підприємства доцільно узагальнити динаміку основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023–2025 роки. Для цього в таблиці 2.1 узагальнено показники доходу, чистого прибутку, рентабельності, активів, зобов'язань, середньої заробітної плати, чисельності персоналу та доходу на одного працівника.

Таблиця 2.1.

Фінансові показники ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023–2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023	Відносне відхилення 2025/2023
Дохід, млрд. грн.	10,81	12,49	12,17	1,36	12,54
Чистий прибуток, млрд. грн.	1,83	2,18	1,81	-0,02	-1,08
Рентабельність, %	16,90	17,47	14,86	-2,04 %	-12,07
Активи, млрд. грн.	10,40	13,84	15,11	4,72	45,38
Зобов'язання, млрд. грн.	3,79	5,11	4,50	0,71	18,74
Середня зарплата до оподаткування, грн.	55 094	69 583	67 666	12 572	22,82
Кількість працівників, осіб	1 333	1 310	1 429	96	7,20
Дохід на працівника, млн. грн.	8,11	9,53	8,51	0,40	4,98

Джерело: складено автором на основі [8; 27; 28].

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що у 2023–2025 роках підприємство зберігало високі масштаби господарської діяльності, однак динаміка його фінансово-економічних показників була неоднорідною. Так, дохід у 2025 році

порівняно з 2023 роком збільшився на 12,54 %, що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про збереження значної ринкової присутності та спроможності підприємства підтримувати обсяги реалізації. Це зростання зумовлене активною реалізацією продукції в основних товарних категоріях і розширенням продажів, насамперед у безалкогольному сегменті та суміжних категоріях.

Водночас чистий прибуток за цей самий період зменшився на 1,08 %, а рентабельність знизилася на 12,07 %, що є негативною тенденцією та свідчить про погіршення ефективності діяльності. Такі зміни мають чітке економічне підґрунтя, оскільки у річному звіті підприємства прямо зафіксовано вплив зростання цін на сировину, посилення конкуренції, макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків і подорожчання логістики, що безпосередньо погіршило співвідношення між доходом і кінцевим фінансовим результатом. Це дає підстави стверджувати, що зниження прибутку та рентабельності є наслідком випереджального зростання витрат порівняно з темпами зростання доходу.

Позитивною є динаміка активів підприємства, які у 2025 році порівняно з 2023 роком зросли на 45,38 %, що свідчить про зміцнення ресурсної бази, розширення економічного потенціалу та підтримання можливостей для фінансування операційної діяльності й розвитку. Одночасно зобов'язання збільшилися на 18,74 %, що також характеризує підвищення фінансового навантаження, однак темпи приросту активів були суттєво вищими, ніж темпи приросту зобов'язань. Це дозволяє оцінити тенденцію як загалом позитивну, оскільки вона свідчить про збереження фінансової стійкості. Разом із тим така динаміка вказує на необхідність більш жорсткого контролю за структурою джерел фінансування та ефективністю використання сформованого майнового потенціалу.

Показники, пов'язані з трудовими ресурсами, демонструють суперечливу тенденцію. Середня заробітна плата у 2025 році порівняно з 2023 роком зросла на 22,82 %, а чисельність працівників збільшилася на 7,20 %, що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про збереження кадрового потенціалу, підтримання зайнятості та підвищення рівня матеріального стимулювання

персоналу. Проте дохід на одного працівника за цей самий період зріс лише на 4,98 %, що є істотно нижчим темпом порівняно зі зростанням оплати праці та загального доходу. Це є негативним сигналом, який свідчить про уповільнення приросту продуктивності праці. Причиною цього є те, що темпи зростання чисельності працівників і фонду оплати праці випереджали темпи приросту результативності діяльності, тобто підприємство підтримувало кадрову спроможність, але не забезпечило пропорційного приросту ефективності використання трудових ресурсів. Таким чином, наведена динаміка відображає проблему недостатньо високої віддачі від залучення трудового потенціалу.

Загалом результати аналізу дають підстави стверджувати, що у 2023–2025 роках підприємство зберігало високі масштаби діяльності, зміцнювало ресурсну базу та підтримувало кадровий потенціал, що є позитивною тенденцією. Водночас зниження чистого прибутку та рентабельності, а також відносно повільне зростання доходу на одного працівника свідчать про наявність чітко виражених проблем у сфері ефективності використання ресурсів, контролю витрат і продуктивності праці. Ці проблеми зумовлені насамперед випереджальним зростанням собівартості, зростанням вартості ключових виробничих ресурсів, конкурентним тиском, воєнно-логістичними ризиками та недостатньо швидким підвищенням результативності використання трудового потенціалу. Саме тому вдосконалення управлінських рішень, посилення інноваційної діяльності, підвищення продуктивності праці та контроль витрат доцільно розглядати як основні резерви подальшого зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Отже, ПрАТ «Карлсберг Україна» є масштабною виробничо-комерційною організацією, що функціонує у формі приватного акціонерного товариства та має функціонально-ієрархічну організаційну структуру з чітким розмежуванням стратегічних, оперативних і контрольних повноважень. Аналіз фінансово-економічних показників за 2023–2025 рр. засвідчив зростання доходу, активів, середньої заробітної плати та чисельності персоналу, що свідчить про розширення масштабів діяльності й зміцнення ресурсної бази. Водночас

зниження чистого прибутку та рентабельності вказує на погіршення ефективності господарювання, що пов'язано зі зростанням витрат, логістичними труднощами, воєнними ризиками та підвищенням конкурентного тиску. Загалом підприємство має міцну організаційну основу, але потребує подальшого посилення управлінської та операційної ефективності.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності організації ПрАТ «Карлсберг Україна» та резервів її підвищення

Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» має базуватися на чітких критеріях, які дають змогу не лише описати сильні сторони підприємства, а й обґрунтовано визначити фактичні позиції підприємства на ринку. У межах цього підрозділу доцільно виходити з того, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників, серед яких провідне місце посідають: позиція на ринку та рівень конкуренції в галузі, частка ринку в основних товарних категоріях, широта брендового й продуктового портфеля, масштаб діяльності, виробничий потенціал, фінансова стійкість, експортна активність, інноваційний розвиток, а також репутація.

Під час оцінки також важливо враховувати конкурентне середовище, в якому функціонує підприємство. Український ринок пива характеризується високим рівнем концентрації: у ньому сформувалася «велика четвірка» виробників, яка контролює близько 80–85 % ринку, а ПрАТ «Карлсберг Україна» належить до числа ключових гравців цієї групи. Річний звіт ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2025 рік підтверджує, що основними конкурентами компанії є АВ InBev Efes, Оболонь та ТВК «Перша Приватна Броварня», тоді як додатковий конкурентний тиск створюють приватні броварні. У звіті також зазначено, що посилення конкуренції, зміна структури споживання, зростання популярності слабоалкогольних і безалкогольних напоїв, а також воєнні та економічні ризики безпосередньо впливають на розвиток галузі, що вимагає від компанії постійного

оновлення продуктового портфеля, розвитку нових форматів продукції та вдосконалення маркетингової політики [10; 33].

Для систематизації оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» та визначення резервів її підвищення доцільно узагальнити ключові параметри в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» за ключовими критеріями та резерви її підвищення

Критерій	Характеристика	Резерви
Позиція на ринку	Компанія входить до числа лідерів українського ринку пива; основними конкурентами є AB InBev Efes, Оболонь та ТВК «Перша Приватна Броварня»	Подальше зміцнення лідерства в умовах жорсткої конкуренції за рахунок активнішої роботи з найбільш динамічними сегментами ринку
Частка ринку	У 2025 р. частка компанії становила: алкогольне пиво – 30,05 %, безалкогольне пиво – 41,64 %, квас – 36,05 %, сидр – 54,94 %, енергетики – 5,62 %	Розширення частки у преміальному сегменті, безалкогольних напоях та енергетиках
Брендовий портфель	Компанія має диверсифікований портфель брендів: «Львівське», Carlsberg, Grimbergen, Kronenbourg 1664, «Арсенал», «Квас Тарас», Somersby, Battery, Seth&Riley's Garage	Подальший розвиток преміального сегмента, запуск нових смаків і форматів продукції, адаптація портфеля до змін у споживчих уподобаннях

Критерій	Характеристика	Резерви
Масштаб діяльності	Середня кількість працівників – 1429 осіб; чистий дохід від реалізації у 2025 р. – 12 167 568 тис. грн;	Підвищення продуктивності праці, збереження темпів зростання доходу, посилення ефективності використання трудового потенціалу
Виробничий потенціал	У компанії функціонують три заводи – у Києві, Запоріжжі та Львові; у 2025 р. виготовлено 4 960 734,8 гл. продукції.	Подальша модернізація обладнання, підвищення енергоефективності та збільшення гнучкості виробничої системи
Фінансова стійкість	Компанія фінансує діяльність за рахунок власних коштів, кредити не залучалися; ліквідність оцінюється як стабільна, робочого капіталу достатньо для фінансування поточних потреб	Підвищення рентабельності, посилення контролю за собівартістю й логістичними витратами, подальша оптимізація витрат
Експортний потенціал	Продукція реалізується у 25 країнах світу; частка експорту у 2025 р. становила близько 4 %; основні країни експорту – Молдова, Німеччина, Чехія, Польща, Китай	Збільшення частки експорту, розширення географії збуту, адаптація продуктів до вимог зовнішніх ринків, підвищення експортної маржинальності

Продовження табл. 2.2.

Критерій	Характеристика	Резерви
Інноваційний розвиток	У 2025 р. запущено нові продукти під брендами S&R's Garage, «Львівське», Kronenbourg, «Квас Тарас», Battery; витрати на інновації та дослідження становили 2 726 174,57 грн	Активізація запуску нових продуктів, посилення ролі інновацій у преміальному, безалкогольному та суміжних сегментах
Репутація	Компанія входить до списку найбільших платників податків, сплачує понад 3,2 млрд грн податків на рік, входить до числа найкращих роботодавців, реалізує ESG-програму «Разом до нуля і не тільки», а продукція компанії здобула 22 нагороди на конкурсі «Укрпиво»	Активніше використання ESG-результатів, інвестиційних та соціальних досягнень у ринковому позиціонуванні й комунікації зі стейкхолдерами

Джерело: складено автором на основі [10; 21; 23; 33].

Аналіз таблиці 2.2 свідчить, що конкурентоспроможність ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2025 році визначається системою взаємопов'язаних критеріїв, кожен із яких відображає окремий аспект ринкової сили підприємства. Одним із базових критеріїв є позиція на ринку та конкурентне середовище. У цьому аспекті ПрАТ «Карлсберг Україна» характеризується як компанія з високим рівнем конкурентоспроможності, оскільки функціонує в межах висококонцентрованого ринку, де основну боротьбу ведуть кілька великих виробників, і водночас зберігає лідируючі позиції серед них. Наявність чітко окресленого кола основних конкурентів — АВ InBev Efes, Оболонь та ТВК «Перша Приватна Броварня» — дає підстави говорити про жорстке олігопольне конкурентне середовище, в якому успішність підприємства безпосередньо залежить від сили брендів, ефективності дистрибуції, гнучкості асортименту та здатності швидко реагувати на зміни ринкових трендів.

Критерій частки ринку дозволяє кількісно оцінити силу ринкових позицій компанії. За даними 2025 року, ПрАТ «Карлсберг Україна» має суттєві позиції майже в усіх ключових категоріях: 30,05 % в алкогольному пиві, 41,64 % у безалкогольному пиві, 36,05 % у квасі, 54,94 % у сидрі та 5,62 % у сегменті енергетиків [10]. Це означає, що компанія не лише конкурує на масовому ринку пива, а й володіє сильними позиціями у суміжних категоріях, що істотно підвищує її загальну конкурентоспроможність. Особливо важливим є те, що лідерські позиції спостерігаються в безалкогольному пиві та сидрі, тобто саме в тих сегментах, які мають значний потенціал зростання на тлі змін споживчих уподобань.

Високий рівень конкурентоспроможності компанії підтверджується також її брендовим і продуктовим портфелем. У 2025 році до портфеля входили як масові, так і преміальні бренди, а також бренди суміжних категорій, що дозволяло компанії охоплювати широкий спектр споживачів [10; 21]. Лідерами продажів у портфелі були «Львівське», S&R's Garage і Kronenbourg, що свідчить про успішне поєднання традиційних національних брендів із сучасними продуктами преміального та альтернативного позиціонування. В умовах

посилення конкуренції саме така диверсифікація брендів формує стійкість підприємства та зменшує ризик залежності від однієї товарної категорії.

Масштаб діяльності компанії також є важливим критерієм оцінки її конкурентоспроможності. ПрАТ «Карлсберг Україна» є великим підприємством із середньою чисельністю працівників 1429 осіб, а обсяг чистого доходу від реалізації у 2025 році становив 12 167 568 тис. грн [10; 8]. Додатково компанія формує значний мультиплікативний ефект для суміжних галузей, забезпечуючи близько 30 тис. робочих місць у сільському господарстві, логістиці, торгівлі та готельно-ресторанному бізнесі. Такий масштаб діяльності свідчить про значну економічну вагу підприємства та його здатність підтримувати сильні позиції не лише в межах галузі, а й у ширшому економічному середовищі.

Оцінка виробничого потенціалу показує, що компанія володіє потужною матеріально-технічною базою. Наявність трьох функціонуючих заводів у Києві, Запоріжжі та Львові дає можливість забезпечувати стабільне виробництво та широке покриття внутрішнього ринку. За 2025 рік компанія виготовила 4 960 734,8 гл продукції, з яких 88 % припадало на пиво, 4 % — на сидр і 8 % — на безалкогольні напої [10]. Така структура виробництва демонструє, що базовою категорією для компанії залишається пиво, однак значна частка безалкогольної продукції вже свідчить про поступове зміщення акцентів у бік диверсифікації та адаптації до нових ринкових тенденцій.

Фінансова стійкість виступає одним із ключових критеріїв конкурентоспроможності, оскільки саме вона визначає здатність підприємства фінансувати власний розвиток, проводити модернізацію та протидіяти зовнішнім ризикам. Річний звіт за 2025 рік свідчить, що компанія здійснює фінансування діяльності за рахунок власних коштів, не залучає банківських кредитів, має стабільну ліквідність і достатній робочий капітал для фінансування поточних потреб [10]. Це суттєво знижує фінансову вразливість підприємства та створює умови для більш гнучкого реагування на зміни ринкового середовища. Водночас у самому звіті як напрям посилення позицій визначено оптимізацію рентабельності та управління виробничими витратами, що дає змогу розглядати

операційну ефективність як один із головних резервів подальшого зростання конкурентоспроможності.

Суттєвим резервом підвищення конкурентоспроможності є експортний потенціал. У 2025 році компанія експортувала продукцію до 25 країн світу, а частка експорту становила близько 4 % [10]. Хоча основний обсяг реалізації все ще припадає на внутрішній ринок, наявність сталого експортного напрямку свідчить про можливість диверсифікації джерел доходу та зменшення залежності від внутрішнього попиту. З огляду на це розширення географії збуту, адаптація продукції до вимог зовнішніх ринків і підвищення експортної маржинальності виступають важливими резервами зміцнення ринкових позицій компанії.

Не менш важливою складовою конкурентоспроможності є інноваційний розвиток. У 2025 році компанія запустила низку нових продуктів у різних сегментах — від алкогольної продукції до безалкогольних напоїв і енергетиків, а витрати на інновації та дослідження перевищили 2,7 млн грн [10]. Це свідчить про те, що підприємство не обмежується використанням уже наявних конкурентних переваг, а намагається формувати нові джерела зростання за рахунок оновлення асортименту. Особливого значення набувають інновації у безалкогольному сегменті, де компанія має найвищі ринкові позиції, а також у категорії енергетиків, де потенціал подальшого розширення є суттєвим.

Репутація формує нецінові переваги компанії. ПрАТ «Карлсберг Україна» позиціонується як відповідальний бізнес, що сплачує понад 3,2 млрд грн податків на рік, входить до числа найкращих роботодавців, підтримує соціальні ініціативи та реалізує ESG-програму «Разом до нуля і не тільки» [10; 23]. Додатково продукція компанії отримала 22 нагороди на міжнародному конкурсі від асоціації «Укрпиво», що підтверджує високий рівень якості та позитивно впливає на сприйняття брендів компанії споживачами. У сучасних умовах такі репутаційні досягнення слід розглядати як важливий інструмент нецінової конкуренції, що дає змогу зміцнювати позиції компанії не лише через ціну чи обсяг виробництва, а й через довіру до бренду та відповідальну бізнес-поведінку.

Для більш наочного відображення позицій основних продуктових напрямів ПрАТ «Карлсберг Україна» доцільно використати матрицю Бостонської консалтингової групи. Розподіл основних товарних категорій підприємства за критеріями частки ринку та темпів зростання ринку наведено на рис. 2.2.

	Низький темп зростання ринку	Високий темп зростання ринку
Висока відносна частка ринку	1 Дійні корови ◦ Алкогольне пиво ◦ Квас	2 Зірки ◦ Безалкогольне пиво ◦ Сидр
Низька відносна частка ринку	4 Важкі діти ◦ Енергетики	3 Собаки ◦ Нішеві бренди ◦ Зрілі бренди

Рис. 2.2 – Матриця БКГ продуктового портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: складено автором на основі [10; 23].

Аналіз матриці БКГ свідчить, що найбільш перспективними напрямками діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» є безалкогольне пиво та сидр, які характеризуються високою часткою ринку та значним потенціалом подальшого зростання. Алкогольне пиво та квас формують категорію «дійних корів», забезпечуючи стабільний обсяг реалізації та фінансову стійкість підприємства. Сегмент енергетиків доцільно розглядати як «важких дітей», оскільки він має відносно невисоку частку ринку, але перспективний потенціал розвитку. До категорії «собак» віднесено окремі нішеві/зрілі бренди портфеля, які не є ключовими драйверами зростання компанії.

Для більш повної систематизації внутрішніх і зовнішніх факторів конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» доцільно використати SWOT-аналіз, результати якого подано на табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна»

Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
Високі частки ринку в ключових сегментах (лідерство у сидрі, безалкогольному пиві)	Зростання попиту на безалкогольну продукцію
Потужний і диверсифікований брендовий портфель	Розвиток преміального сегмента
Наявність трьох сучасних виробничих підприємств	Розширення експорту на нові ринки
Фінансова стійкість та відсутність кредитної залежності	Зростання попиту на інноваційні напої
Високий рівень впізнаваності брендів	Використання ESG як конкурентної переваги
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
Відносно невисока частка у сегменті енергетиків	Жорстка конкуренція з боку великих виробників
Зниження рентабельності діяльності	Зростання витрат на сировину та логістику
Залежність від внутрішнього ринку (низька частка експорту)	Воєнні та макроекономічні ризики
Нерівномірність інноваційної активності	Зміна споживчих уподобань
Потенційна інерційність великих управлінських структур	Посилення конкурентного тиску з боку крафтових виробників

Джерело: складено автором на основі [10; 19; 33].

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить, що ПрАТ «Карлсберг Україна» має значний потенціал для подальшого зміцнення конкурентних позицій за рахунок поєднання сильних внутрішніх сторін із наявними можливостями ринку. Сильні сторони підприємства, серед яких ключове місце займають високі ринкові частки, диверсифікований бренд-портфель, потужна виробнича база та фінансова стійкість, створюють основу для реалізації стратегічних можливостей, зокрема розвитку безалкогольного сегмента, преміалізації продукції та розширення експорту.

Водночас дозволяє зробити висновок, що основні резерви підвищення конкурентоспроможності пов'язані насамперед з ефективнішим використанням

внутрішнього потенціалу підприємства. Зокрема, слабкі сторони, такі як нерівномірність інноваційної діяльності, відносно низька частка в окремих сегментах (зокрема енергетиків) та зниження рентабельності, свідчать про наявність внутрішніх управлінських обмежень, які потребують усунення.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виділити як значні можливості, так і суттєві ризики для підприємства. До основних можливостей належать зростання попиту на безалкогольні напої, розвиток преміального сегмента та розширення експортного потенціалу. Водночас серед ключових загроз слід виділити високий рівень конкуренції, макроекономічну нестабільність і зміну споживчих уподобань.

Оцінка конкурентоспроможності показала, що ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2025 році зберігало стійкі лідерські позиції на українському ринку пивоварної продукції та суттєві частки в ключових сегментах, зокрема в алкогольному й безалкогольному пиві, сидрі та квасі. До основних конкурентних переваг підприємства належать диверсифікований брендовий портфель, потужна виробнича база, фінансова стійкість і позитивна ділова репутація. Водночас виявлено проблеми, пов'язані зі зниженням рентабельності, відносно слабкими позиціями в окремих сегментах, залежністю від внутрішнього ринку та впливом макроекономічних і воєнних ризиків. Додатково в межах дослідження було побудовано матрицю БКГ, яка дозволила згрупувати продуктові напрямки підприємства за рівнем їхньої ринкової частки та темпами зростання ринку. Отримані результати підтвердили наявність як «зіркових» продуктів, що забезпечують ключові доходи та перспективи зростання, так і «дійних корів», які формують стабільний грошовий потік, а також виявили сегменти, що потребують інвестицій або оптимізації портфеля. Основні резерви підвищення конкурентоспроможності полягають в активізації інноваційної діяльності, розширенні преміального та безалкогольного сегментів, оптимізації витрат і посиленні нецінових конкурентних переваг.

2.3. Розробка механізму підвищення конкурентоспроможності організації ПрАТ «Карлсберг Україна» через управлінські інновації та економічний ефект від впровадження запропонованих заходів

Результати аналітичного дослідження, викладені у підрозділі 2.2, свідчать, що ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2025 році зберігало високий рівень конкурентоспроможності та стійкі ринкові позиції, однак функціонувало в умовах висококонцентрованого й жорстко конкурентного середовища, посиленого воєнними та макроекономічними ризиками, зміною структури споживчого попиту та зростанням ролі безалкогольних і преміальних сегментів. За таких умов підтримання досягнутих позицій і подальше їх зміцнення потребують не фрагментарних рішень, а системного управлінського підходу, здатного забезпечити гнучку адаптацію компанії до змін зовнішнього середовища. Саме управлінські інновації виступають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності організації, оскільки вони безпосередньо впливають на швидкість прийняття управлінських рішень, узгодженість внутрішніх процесів, ефективність використання ресурсів та інноваційну спроможність підприємства.

З урахуванням результатів SWOT-аналізу та виявлених резервів підвищення конкурентоспроможності найбільш доцільним прикладним рішенням є розробка й впровадження механізму управління продуктовими інноваціями. Вибір саме цього напрямку зумовлений тим, що підприємство вже має сильні позиції в ключових товарних сегментах і водночас демонструє потребу в активнішому оновленні асортименту, підвищенні рентабельності та концентрації інноваційних зусиль у найбільш перспективних напрямках розвитку. Управління продуктовими інноваціями в цьому контексті розглядається не як разовий захід, а як постійно діючий управлінський процес, інтегрований у загальну систему стратегічного управління конкурентоспроможністю організації.

Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства через управління продуктовими інноваціями доцільно трактувати як інтегровану

систему управлінських рішень, інструментів і процедур, спрямовану на безперервне виявлення перспективних продуктових можливостей, відбір і ранжування інноваційних ідей, їх розробку, тестування, комерціалізацію та оцінку економічної результативності. Метою функціонування такого механізму є формування стійких конкурентних переваг шляхом системного оновлення продуктового портфеля, підвищення відповідності продукції змінним потребам споживачів і забезпечення додаткового економічного ефекту.

Для наочного відображення логіки запропонованого підходу доцільно використати процесну модель механізму управління продуктовими інноваціями, представлену на рис. 2.2.



Рис. 2.2 – Механізм підвищення конкурентоспроможності організації через управління продуктовими інноваціями

Джерело: складено автором на основі [1; 16; 17]

Запропонована модель відображає послідовний управлінський цикл, що охоплює аналіз зовнішнього середовища й споживчих трендів, формування інноваційних ідей, відбір і пріоритизацію продуктових рішень, їх кросфункціональну реалізацію, пілотне тестування, комерціалізацію та подальший контроль результативності. Така логіка дозволяє розглядати продуктові інновації як керований процес, а не як сукупність ізольованих

маркетингових ініціатив, що відповідає сучасним підходам до інноваційного менеджменту [1; 4].

Початковим елементом механізму є аналітичний контур, спрямований на систематичний моніторинг змін у структурі попиту, поведінці споживачів, розвитку безалкогольного й преміального сегментів, а також дій основних конкурентів. Саме на цьому етапі формується інформаційна база для управлінських рішень щодо доцільності запуску нових продуктів або модифікації наявного асортименту. Наступним етапом є формування та відбір інноваційних ідей, що передбачає їх оцінювання за критеріями ринкового потенціалу, прогнозованої прибутковості, стратегічної відповідності брендовому портфелю та виробничої здійсненності. Такий підхід дозволяє уникнути розпорошення ресурсів і зосередити інноваційну активність на напрямках із найбільшою конкурентною віддачею.

Важливу роль у механізмі відіграє кросфункціональна координація реалізації продуктових інновацій, яка забезпечує узгодженість дій маркетингу, виробництва, фінансів, логістики, збуту та досліджень і розробок. Інтеграція цих функцій у межах єдиного управлінського процесу дозволяє скоротити час виведення нових продуктів на ринок, зменшити операційні ризики та підвищити якість управлінських рішень. Подальше пілотне тестування інновацій у вибраних каналах збуту або регіонах дає змогу оцінити реальну реакцію споживачів і прийняти обґрунтоване рішення щодо масштабування продукту.

Завершальним етапом механізму є контроль результативності продуктових інновацій, який передбачає оцінювання їх впливу на дохід, рентабельність, частку ринку та загальний рівень конкурентоспроможності організації. Запровадження системи ключових показників ефективності та використання аналітичних інструментів дозволяє перетворити інноваційний портфель на керований актив і забезпечити постійний зворотний зв'язок для коригування управлінських рішень.

Практичну доцільність запропонованого механізму доцільно підтвердити оцінкою економічного ефекту від його впровадження. При цьому для

забезпечення методичної коректності розрахунків застосовано консервативний підхід, який враховує не лише очікувані фінансові результати, а й додаткові організаційні, управлінські та часові витрати, пов'язані з упровадженням управлінських інновацій.

Розрахунок економічного ефекту від упровадження механізму управління продуктовими інноваціями здійснюється за формулою (2.1):

$$ДП = ЧП \times ПП \quad (2.1)$$

де,

ДП — додатковий прибуток від упровадження механізму, грн;

ЧП — чистий прибуток підприємства, грн;

ПП — прогнозований приріст прибутку внаслідок підвищення результативності управління продуктовими інноваціями.

Отримане значення додаткового прибутку використовується для визначення економічного ефекту від упровадження механізму за формулою (2.2):

$$ЕЕ = ДП - ТС \quad (2.2)$$

де,

ЕЕ — економічний ефект від упровадження механізму, грн;

ТС — сукупні витрати на впровадження механізму управління продуктовими інноваціями, грн.

З урахуванням консервативного підходу в межах дослідження прийнято, що сукупні витрати на впровадження механізму становлять 10,0 млн грн. Такий обсяг інвестицій є обґрунтованим і відповідає масштабам діяльності великого виробничо-збутового підприємства, оскільки управління продуктовими інноваціями потребує створення сталої організаційної та аналітичної інфраструктури. Результати розрахунку економічного ефекту за песимістичним, базовим і оптимістичним сценаріями наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Економічний результат упровадження механізму управління продуктовими інноваціями

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
----------	------------------------	------------------	------------------------

Чистий прибуток, млн. грн.	1 807,60	1 807,60	1 807,60
Приріст чистого прибутку, %	0,3	0,6	1,0
Додатковий прибуток, млн. грн.	5,42	10,85	18,08
Сукупні витрати на впровадження, млн. грн.	10,00	10,00	10,00
Економічний ефект, млн. грн.	-4,58	0,85	8,08

Джерело: складено автором на основі [8;10;37]

Аналіз результатів, наведених у табл. 2.4, свідчить про високу чутливість економічного ефекту до фактичного приросту результативності управління продуктовими інноваціями. У песимістичному сценарії додатковий прибуток (5,42 млн грн) не покриває сукупні витрати, що зумовлює від’ємний економічний ефект (-4,58 млн грн). Такий результат є типовим для початкового етапу інвестування в управлінські інновації, коли витрати мають одноразовий характер, а ефект формується поступово.

У базовому сценарії, за умови приросту чистого прибутку на 0,6 %, формується позитивний економічний ефект у розмірі 0,85 млн, що свідчить про досягнення порогової окупності запропонованого механізму. Важливо, що пороговий рівень беззбитковості становить близько 0,55 % приросту прибутку, тому базовий сценарій є виваженим і реалістичним.

Оптимістичний сценарій демонструє максимальну віддачу від упровадження механізму: економічний ефект становить 8,08 млн грн. Практичне значення цього сценарію полягає в ілюстрації потенціалу управління продуктовими інноваціями за умов високої управлінської дисципліни, якісної аналітики попиту та ефективної кросфункціональної взаємодії.

Узагальнюючи результати, слід зазначити, що запропонований механізм підвищення конкурентоспроможності ґрунтується на управлінні продуктовими інноваціями та включає етапи виявлення перспективних ідей, їх відбору, розробки, тестування, комерціалізації та подальшого контролю результативності через систему ключових показників. Його реалізація має забезпечити підвищення керованості продуктового портфеля, кращу відповідність пропозиції змінам попиту та зміцнення конкурентних позицій підприємства. За базовим сценарієм очікується зростання чистого прибутку на 0,6 %, отримання 0,85 млн

грі економічного ефекту, а ефект прогнозується у середньо- та довгостроковій перспективі (3–5 років), що підтверджує практичну доцільність механізму як інвестиційного управлінського рішення.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 досліджено організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Карлсберг Україна» та здійснено оцінку рівня його конкурентоспроможності. Проведений аналіз показав, що попри збереження масштабів діяльності та зростання активів, на підприємстві спостерігається зниження рентабельності, що є об'єктивним наслідком зростання витрат, логістичних труднощів та макроекономічної нестабільності у зовнішньому середовищі.

Розкрито сутність конкурентних позицій підприємства на ринку пивоварної продукції та визначено основні резерви їх підвищення. Встановлено, що компанія утримує лідерство завдяки потужному диверсифікованому брендовому портфелю та фінансовій стійкості, однак подальша адаптація потребує активізації інноваційної діяльності та розвитку безалкогольного й преміального сегментів.

Проаналізовано основні напрями вдосконалення діяльності та розроблено механізм підвищення конкурентоспроможності організації через управлінські інновації. Виявлено, що найбільш доцільною є система управління продуктовими інноваціями, яка передбачає поетапність змін — від генерації та відбору ідей до кросфункціональної реалізації, пілотного тестування та комерціалізації, що забезпечує гнучкість асортименту.

Обґрунтовано необхідність та економічну доцільність впровадження запропонованих заходів на основі сценарного підходу. Доведено, що реалізація розробленого механізму за базовим та оптимістичним сценаріями забезпечить підвищення керованості продуктового портфеля, генерування позитивного економічного ефекту та досягнення достатнього рівня рентабельності інвестицій у середньо- та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

З усього вищевикладеного можна зробити наступні висновки:

1. У роботі було розкрито сутність поняття «конкурентоспроможність організації» та визначено основні фактори, що впливають на її формування. Узагальнення наукових підходів дало змогу встановити, що конкурентоспроможність організації є комплексною, відносною та динамічною економічною категорією, яка відображає здатність підприємства формувати, підтримувати й відтворювати конкурентні переваги в умовах мінливого зовнішнього середовища. У межах дослідження було сформульовано авторське визначення, відповідно до якого конкурентоспроможність організації розглядається як спроможність забезпечувати кращі результати діяльності порівняно з конкурентами завдяки поєднанню ресурсних, процесних, управлінських та інноваційних переваг. Також встановлено, що на рівень конкурентоспроможності впливають зовнішні фактори прямої та непрямої дії, а також внутрішні чинники, серед яких особливе значення мають ефективність управління, інноваційна активність, ресурсний потенціал, якість бізнес-процесів і здатність підприємства адаптуватися до змін ринку.

2. У ході дослідження було проаналізовано роль управлінських інновацій у підвищенні конкурентоспроможності організації. Встановлено, що управлінські інновації впливають на конкурентоспроможність не лише через окремі організаційні зміни, а через комплексне оновлення системи управління, механізмів прийняття рішень, внутрішньої координації, цифрової підтримки, розвитку персоналу та взаємодії із зовнішнім середовищем. У роботі виділено основні види управлінських інновацій: стратегічні, організаційні, цифрові, людиноорієнтовані та соціально відповідальні. Доведено, що найбільший ефект досягається за умови їх узгодженого застосування, оскільки стратегічні інновації формують довгостроковий напрям розвитку, організаційні підвищують гнучкість і швидкість управлінської реакції, цифрові посилюють аналітичну підтримку рішень, людиноорієнтовані зміцнюють кадровий потенціал, а

соціально відповідальні підвищують довіру до підприємства з боку стейкхолдерів.

3. У роботі було узагальнено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності організації. Визначено, що оцінювання конкурентоспроможності має здійснюватися не за одним окремим показником, а на основі поєднання кількісних і якісних методів аналізу, які дозволяють врахувати фінансовий стан, виробничий потенціал, ринкову позицію, інноваційний розвиток, стратегічний потенціал і вплив зовнішнього середовища. До основних методичних підходів віднесено аналіз конкурентних переваг, оцінку стратегічного потенціалу, інтегральні методи, бенчмаркінг, експертні та багатокритеріальні методи, а також цифрові інструменти моделювання. Обґрунтовано, що для практичної оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати комбінацію фінансово-економічного аналізу, SWOT-аналізу, матриці БКГ та сценарного підходу, оскільки саме така сукупність інструментів дозволяє одночасно оцінити поточний стан підприємства, його ринкові можливості та перспективи подальшого розвитку.

4. У практичній частині роботи було здійснено організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Карлсберг Україна». Встановлено, що підприємство є одним із провідних виробників пива та безалкогольної продукції в Україні, входить до складу міжнародної Carlsberg Group і має три виробничі майданчики у Запоріжжі, Києві та Львові. Організаційна структура підприємства побудована за функціонально-ієрархічним принципом, що забезпечує чітке розмежування стратегічних, оперативних і контрольних повноважень. Аналіз фінансово-економічних показників за 2023–2025 роки показав, що дохід підприємства зріс з 10,81 млрд грн до 12,17 млрд грн, тобто на 12,54 %, активи збільшилися на 45,38 %, а чисельність персоналу — на 7,20 %. Водночас чистий прибуток зменшився на 1,08 %, а рентабельність скоротилася з 16,90 % до 14,86 %, що свідчить про погіршення ефективності господарювання на фоні зростання масштабів діяльності. Основними причинами такої динаміки визначено

зростання собівартості, логістичних і енергетичних витрат, воєнні ризики, макроекономічну нестабільність та посилення конкурентного тиску.

5. У роботі було проведено оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» та визначено резерви її підвищення. Встановлено, що підприємство має стійкі конкурентні позиції на українському ринку завдяки потужному брендовому портфелю, наявності трьох виробничих підприємств, фінансовій стійкості, високій впізнаваності брендів і сильним позиціям у ключових товарних сегментах. За даними роботи, у 2025 році частка компанії становила 30,05 % в алкогольному пиві, 41,64 % у безалкогольному пиві, 36,05 % у квасі, 54,94 % у сидрі та 5,62 % у сегменті енергетиків. Матриця БКГ показала, що найбільш перспективними напрямками є безалкогольне пиво та сидр, тоді як алкогольне пиво й квас забезпечують стабільний фінансовий потік. SWOT-аналіз дав змогу визначити, що головними сильними сторонами підприємства є брендова сила, виробнича база і фінансова стійкість, а основними проблемами — зниження рентабельності, відносно слабкі позиції в сегменті енергетиків, залежність від внутрішнього ринку та нерівномірність інноваційної активності. Отже, ключовими резервами підвищення конкурентоспроможності визначено активізацію продуктових інновацій, розвиток безалкогольного й преміального сегментів, розширення експорту, оптимізацію витрат і посилення нецінових конкурентних переваг.

6. За результатами дослідження було розроблено механізм підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» через управління продуктовими інноваціями та здійснено оцінку економічного ефекту від його впровадження. Запропонований механізм включає послідовні етапи: аналіз зовнішнього середовища і споживчих трендів, формування інноваційних ідей, їх відбір і пріоритизацію, кросфункціональну реалізацію, пілотне тестування, комерціалізацію та контроль результативності. Такий підхід дозволяє перетворити продуктові інновації з окремих маркетингових ініціатив на керований управлінський процес, інтегрований у систему стратегічного управління конкурентоспроможністю. Економічна оцінка показала, що за

песимістичного сценарію економічний ефект є від'ємним і становить -4,58 млн грн, що пояснюється інвестиційним характером заходів на початковому етапі. Водночас за базового сценарію формується позитивний економічний ефект у розмірі 0,85 млн грн, а за оптимістичного сценарію економічний ефект зростає до 8,08 млн грн. Це підтверджує практичну доцільність впровадження запропонованого механізму у середньо- та довгостроковій перспективі, оскільки він спрямований на підвищення керованості продуктового портфеля, кращу відповідність продукції змінам попиту та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Деміків І. О. Управлінські інновації як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.14 (дата звернення: 15.05.2026).
2. Акіліна О. В., Ільч Л. М. Інструменти адміністративного менеджменту у забезпеченні ментального здоров'я персоналу в умовах організаційної нестабільності: управлінський і hr-вимір. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. № 2(16). С. 441–452.
3. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82> (дата звернення: 15.05.2026).
4. Загребельна І. Л., Дядик Т. В., Косенко В. М. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 3. С. 61–65.
5. Залуцька Х. Я., Гнат І. А. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес Інформ. 2023. №10. С. 353-358.
6. Кичигін А. М., Савченко М. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 1. С. 107–115.
7. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. Економіка і організація управління. 2022. № 3(47). С. 94–103.
8. Опендатабот. ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», код ЄДРПОУ 00377511. URL: <https://opendatabot.ua/c/00377511> (дата звернення: 13.04.2026).
9. Поливода А. В., Малюта Л. Я., Матвіїшин Р. І. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес:проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку». 2023. С. 100–101.

10. ПрАТ «Карлсберг Україна». Річний звіт за 2025 рік. URL: <https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/cpwlvschw/zv%D1%96t-za-2025-r%D1%96k-data-rozm%D1%96shchennya-30042026r.pdf> (дата звернення: 25.04.2026).
11. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.52 (дата звернення: 15.05.2026).
12. Сохань І. В., Поповський В. Г. Формування конкурентних переваг як фундамент міцної конкурентоспроможності підприємств. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 236–241.
13. Хамініч С. Ю. Бенчмаркінг в системі адаптивного управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 75. С. 8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-48> (дата звернення: 15.05.2026).
14. Цимбал Л. І., Ковальчук Т. Г. Адаптація інноваційних стратегій та міжнародна експансія бізнесу в умовах війни. Бізнес Інформ. 2024. № 4. С. 6–11.
15. Черкасова Т. І., Смик Ю. М. Роль управлінських інновацій у забезпеченні розвитку конкурентоспроможної промислової компанії. Economics: time realities. 2024. № 2. С. 62–73.
16. Чикуркова А., Іванишин О. Менеджмент конкурентоспроможності підприємства: навчальний посібник. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2022. 263 с.
17. Шевченко Л. С. Конкурентне управління: навчальний посібник. Харків: Право, 2022. 232 с.
18. Barney J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. Journal of Management. 2001. Vol. 27. P. 643–650.
19. Carlsberg Group. Carlsberg Group Annual Report 2025. URL: https://www.carlsberggroup.com/media/1tgf0wsy/carlsberg-group_2025-annual-report.pdf (дата звернення: 25.04.2026).

20. Carlsberg Group. Ukraine. Global presence. URL: <https://www.carlsberggroup.com/who-we-are/about-the-carlsberg-group/global-presence/ukraine/> (дата звернення: 25.04.2026).

21. Carlsberg Group. Ukraine. Global presence. URL: <https://www.carlsberggroup.com/who-we-are/about-the-carlsberg-group/global-presence/ukraine/> (дата звернення: 25.04.2026).

22. Carlsberg Ukraine. Carlsberg Ukraine. URL: <https://carlsbergukraine.com/> (дата звернення: 25.04.2026).

23. Carlsberg Ukraine. ESG звіт Carlsberg Ukraine 2024. URL: https://carlsbergukraine.com/media/tmjmm4dx/2024_report_ukr.pdf (дата звернення: 25.04.2026).

24. Carlsberg Ukraine. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. URL: <https://www.carlsbergukraine.com/kompan-ya/informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steikkholderiv/> (дата звернення: 25.04.2026).

25. Carlsberg Ukraine. Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна» станом на 31.12.2023 р. URL: https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/i5ajmwux/organ%D1%96zats%D1%96i-na-struktura_prat-ku_311223.pdf (дата звернення: 25.04.2026).

26. Carlsberg Ukraine. Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна». Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора станом на 31 грудня 2024 р. URL: https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/gfzf5j3a/carlsberg-conso_2024-final-signed.pdf (дата звернення: 25.04.2026).

27. Carlsberg Ukraine. Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна». Окрема фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора станом на 31 грудня 2024 р. URL: https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/5r5pcf2e/carlsberg-okr_2024-final-signed-1.pdf (дата звернення: 25.04.2026).

28. Carlsberg Ukraine. Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна». Окрема фінансова звітність та звіт незалежного аудитора станом на 31 грудня 2023 р. URL: <https://www.carlsbergukraine.com/media/jlgfami2/finansova-zvitnist-okrema-2023-rik.pdf> (дата звернення: 25.04.2026).

29. European Commission. The 2024 Annual Single Market and Competitiveness Report. Brussels : European Commission, 2024. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/publications/2024-annual-single-market-and-competitiveness-report_en (дата звернення: 18.04.2026).

30. Iliuță M.-E., Moisescu M.-A., Pop E., Ionita A.-D., Caramihai S.-I., Mitulescu T.-C. Digital Twin—A Review of the Evolution from Concept to Technology and Its Analytical Perspectives on Applications in Various Fields. *Applied Sciences*. 2024. Vol. 14, №. 13. P. 1-38.

31. Kotenko S., Heiets I., Yacout D. Organizational competitiveness: a systematic literature review. *Marketing i menedžment innovacij*. 2021. № 3. P. 175–187.

32. Kouskoura A., Kalliontzi E., Skalkos D., Bakouros I. Analysis of Results of Experts' Perspectives of Sustainable Regional Competitiveness Using the Analytic Hierarchy Process Multi-Criteria Method. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, №. 6. P. 1–13.

33. LIGA.net. В Україні сформувалася «велика четвірка» виробників пива: контролюють до 85 % ринку. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/fmcg/novosti/v-ukraini-sformuvalasia-velyka-chetvirka-vyrobnykiv-pyva-kontroliuiut-do-85-rynku> (дата звернення: 27.04.2026).

34. Lu A., He M.-E., Liu C. Tourism Competitiveness Evaluation Model of Urban Historical and Cultural Districts Based on Multi-Source Data and the AHP Method: A Case Study in Suzhou Ancient City. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, №. 24.

35. Nguyen T., Le C. V., Nguyen M., Nguyen G., Lien T. T. H., Nguyen O. The organisational impact of agility: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*. 2025. Vol. 75. P. 2709–2757.

36. OECD. Artificial Intelligence, Productivity and the Future of Firms. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/artificial->

intelligence-productivity-and-the-future-of-firms_8d900037-en.html (дата звернення: 18.04.2026).

37. SMIDA. ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА». URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00377511> (дата звернення: 24.04.2026).

38. UN Global Compact. UN Global Compact Strategy 2024–2025. New York, 2024. URL: <https://unglobalcompact.org/library/6200> (дата звернення: 18.04.2026).

39. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (дата звернення: 18.04.2026).

40. YouControl. ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00377511/ (дата звернення: 24.04.2026).