



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет імені Петра
Могили

Кафедра менеджменту

Рудакова Дар'я Олегівна

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
канд. екон. наук, доцент Нетудихата К.Л.

Рецензент:
канд. екон. наук, доцент Черненко К.П.

Миколаїв 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття та значення управління інноваційною діяльністю підприємства .	6
1.2. Функції управління інноваційною діяльністю підприємства.....	14
1.3. Структурні складові управління інноваційною діяльністю підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА «THE COCA-COLA COMPANY»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика «The Coca-Cola Company»...	23
2.2. Аналіз інноваційної діяльності підприємства.....	31
2.3. Особливості управління інноваційною діяльністю підприємства.....	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	51
3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства	51
3.2. Шляхи та напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства	56
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. Інновації визначають успіх підприємств у сучасному світі, а управління ними стає ключем до конкурентоспроможності. Створення інноваційної культури є важливою складовою ефективного управління інноваціями. Це включає підтримку ініціатив з розробки нових ідей серед персоналу та розвиток механізмів для реалізації перспективних концепцій. Розвиток системи навчання та розвитку персоналу є ще одним аспектом створення інноваційного середовища. Інвестування у підготовку персоналу для роботи з новітніми технологіями сприяє підвищенню їхньої кваліфікації.

Управління інноваційним портфелем є ключовим елементом ефективного управління інноваціями, дозволяючи ефективно розподіляти ресурси та визначати пріоритети. Різні стратегії управління інноваційною діяльністю, такі як стратегія відкритих інновацій або внутрішній розвиток, можуть бути успішними залежно від контексту підприємства.

Управління інноваційною діяльністю підприємства – це складний і важливий процес, спрямований на створення та впровадження нових ідей, технологій, продуктів та послуг з метою покращення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку компанії.

Отже, управління інноваційною діяльністю підприємства визначає його успіх у довгостроковій перспективі. Спроможність адаптуватися до змін, створювати інноваційну культуру та вибирати ефективні стратегії є ключовими факторами. Підприємства, які успішно впроваджують інновації, здатні не тільки утриматися на ринку, а й активно впливати на його розвиток.

Виходячи з вищезазначеного, існує інтерес до проведення більш глибокого дослідження специфіки та провідного значення об'єкта дослідження, що і було обрано темою даної роботи.

Питанням управління інноваціями на підприємствах присвячено багато зарубіжних та вітчизняних праць, серед яких слід відмітити роботи Л. М. Гаєвської, С. М. Ілляшенко, О. В. Коваленко, Л. А. Коваля, А. Я. Кузнецової, С.

Ф. Покропивного, С. А. Романчука, О. В. Тарасова, О. М. Файчук, Й. А. Шумпетера та інші. Проте залишається не розкритою в повній мірі питання щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства.

Метою даного дослідження є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю.

Спираючись на мету роботи, можна виділити наступні її завдання, які будуть вирішені у цій роботі:

- розкрити поняття та значення управління інноваційною діяльністю підприємства;
- розглянути функції управління інноваційною діяльністю підприємства;
- визначити структурні складові управління інноваційною діяльністю підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику «The Coca-Cola Company»;
- провести аналіз інноваційної діяльності підприємства;
- проаналізувати особливості управління інноваційною діяльністю підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства;
- обґрунтувати шляхи та напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес управління інноваційною діяльністю підприємства. Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємств.

Методи дослідження. В процесі написання роботи були використані такі методи теоретичного та емпіричного дослідження: індукція та дедукція, логічне узагальнення (для розкриття теоретичних основ управління інноваційною діяльністю); економіка-статистичні методи, методи порівняння й аналізу (при аналізі поточного стану діяльності підприємства та ефективності управління

інноваційною діяльністю) метод розрахунку й синтезу (для аналізу системи управління інноваційною діяльністю підприємства «The Coca-Cola Company») узагальнення практичного і теоретичного матеріалу (для розробки рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства).

Інформаційною базою даного дослідження є: наукові роботи та статті, офіційні статистичні джерела, монографії, періодичні видання. Під час написання роботи було використано дані офіційного сайту «The Coca-Cola Company», Закон України «Про інноваційну діяльність», Господарський Кодекс України та інше.

Практичне значення одержаних результатів роботи полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства.

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи. Основні результати дослідження представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Ольвійський форум – 2024». Надруковано тези.

Структура й обсяг роботи. Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 63 сторінки, в тому числі 16 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел містить 77 найменувань, викладених на 8 сторінках. Робота містить 24 додатки, викладених на 24 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та значення управління інноваційною діяльністю підприємства

Інноваційна діяльність допомагає підприємствам бути більш конкурентоспроможними, зміцнювати свої ринкові позиції, збільшувати свій прибуток. При залученні інновацій підприємство розвивається, стає більш впізнаваним, відбувається залучення та заохочення більшої кількості клієнтів. Багато вчених таких як Л. А. Коваль, С. Ф. Покропивний, С. А. Романчук, О. М. Файчук, Й. А. Шумпетер, визначали термін інновації по-різному. Аналіз даних визначень представлений в табл.1.1

Таблиця 1.1

Визначення поняття «інновація» різними науковцями

Автор	Визначення
С. Ф. Покропивний	Інновація – це впровадження в господарську практику результатів інноваційних процесів. [67]
Й. А. Шумпетер	Інновація – це зміна з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організаційної промисловості. [77]
О. М. Файчук	Інновація – це процес, спрямований на створення, виробництво, розвиток та якісне удосконалення нових видів виробів, технологій, організаційних форм. [71]
Л. А. Коваль, С. А. Романчук	Інновації – це багатоаспектне явище, яке виступає як предмет і об'єкт особливої трудової діяльності людей, пов'язаної з творчістю, розробкою і запровадженням нововведень у різних сферах господарювання та соціального буття задля отримання певного ефекту від реалізації, використання або споживання продуктів праці (послуг, товарів, технологій тощо). [57]

Джерело: розроблено автором на основі [67], [77], [71], [57]

Загалом дані науковці визначають поняття «інновація» як зміни, процес та впровадження. На мою суб'єктивну думку інноваціями дійсно можна вважати певні зміни та процеси, адже підприємство засновує та додає певні

новаторські продукти чи послуги, використовуючи різні економічні та технологічні процеси аби відрізнятись та виділятись серед своїх конкурентів.

В Законі України «Про інноваційну діяльність» 2002, № 36, ст.266 вказано, що інновації – це новостворені і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного комерційного та іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери. [52]

Залежно від конкретної мети дослідження, вимірювання або аналізу об'єкта виділяють наступні типи інновацій (рис. 1.1)

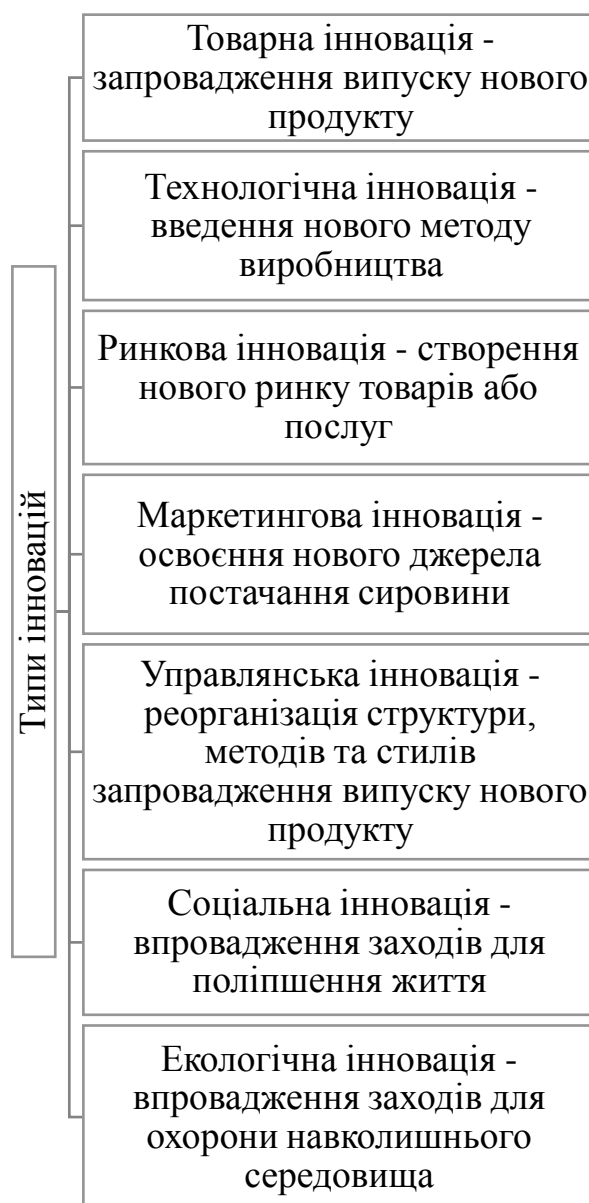


Рис. 1.1 Типи інновацій

Джерело: сформовано автором на основі [77]

Вчений Й. Шумпетер визначив певну класифікацію інновацій, яка стала класичною і використовувалась до кінця 60-х років 20 століття. Він виокремив п'ять типів інновацій: [77]

- виробництво невідомого споживачам нового продукту;
- впровадження нового засобу виробництва;
- освоєння нового ринку збуту певною галуззю промисловості;
- залучення нових джерел сировини та напівфабрикатів;
- впровадження нових організаційних форм.

Управління інноваціями - це комплексний процес, який охоплює всі етапи роботи з новаторськими ідеями та рішеннями на підприємстві: від генерування концепцій та ідей до їх успішного втілення у життя. Цей підхід дозволяє компаніям не лише створювати проривні винаходи, але й постійно вдосконалювати існуючі процеси, продукти та послуги.

Ефективне управління інноваціями допомагає організаціям залишатися попереду конкурентів, швидко реагувати на зміни ринкового середовища та безперервно розвиватися в обраному напрямку. Завдяки інноваціям підприємства здатні досягати своїх стратегічних цілей та забезпечувати стійкий успіх у довгостроковій перспективі [39].

Такі вчені як С.М. Ілляшенко, О.В. Коваленко, А.Я. Кузнєцова, О.В. Тарасова та інші по-різному тлумачать значення «інноваційної діяльності». Аналіз даних визначень представлений в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Визначення поняття «інноваційна діяльність» різними науковцями

Автор	Визначення
А.Я. Кузнєцова, Н.Я. Зінько, О.О. Другов	Інноваційна діяльність – це діяльність щодо забезпечення здійснення всього інноваційного процесу. [61]
О.В. Тарасова	Інноваційна діяльність – це комплекс практичних дій, спрямованих на використання науково-технічних результатів для отримання нових або поліпшення існуючих виробів, технологій, методів управління та інше. [70]

О.Г. Шпикуляк	Інноваційна діяльність – це такий вид діяльності, який на основі результатів наукових досліджень забезпечує створення принципово нової продукції, нової послуги, в результаті яких з'являється те, чого раніше не було. [76]
С.М. Ілляшенко	Інноваційна діяльність – це процес створення, провадження та поширення інновації. [55]
О.В. Чумак	Інноваційна діяльність – це діяльність, в результаті якої народжується щось нове (новація), яке відзначається неповторністю та оригінальністю і якого до того не існувало в природі та суспільстві. [73]
О.М. Файчук, О.В. Файчук	Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на оновлення існуючого, створення та використання нового конкурентоспроможного продукту (товару, технології способу виробництва) з метою кращого задоволення суспільних потреб (підвищення продуктивності праці, якості продукції, зниження її собівартості, тощо) [71]
О.В. Коваленко	Інноваційна діяльність – це процес, спрямований на реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень в новий або вдосконалений продукт, реалізований на ринку, в новий або вдосконалений процес, використовуваний в практичній діяльності, а також пов'язані з ними додаткові дослідження і розробки. [56, с.31]

Джерело: сформовано автором на основі [61], [70], [76], [55], [73], [71], [56]

Загалом дані науковці визначають поняття «інноваційна діяльність» як певний процес, який спрямований на створення та введення нових продуктів чи послуг задля розвитку компанії.

За Господарським Кодексом України інноваційна діяльність – це діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя. Проаналізувавши ці визначення можна зробити висновок, що інноваційна діяльність передбачає створення та реалізацію конкурентоспроможних продуктів чи послуг на певний ринок. [46]

Управління інноваціями тісно переплітається зі стратегічним плануванням. Розробляючи довгострокове бачення та цілі компанії, лідери повинні визначити можливості для інновацій та включити їх у стратегічний план. Поєднуючи нові ідеї та ініціативи із загальною бізнес-стратегією, організації можуть ефективно використовувати інновації для отримання конкурентної переваги та досягнення сталого зростання.

Для стартапів управління інноваціями має вирішальне значення з самого початку. Ці компанії часто стикаються з жорсткою конкуренцією і повинні постійно впроваджувати інновації, щоб закріпити свою присутність на ринку. Від створення унікальної ціннісної пропозиції до розробки новаторських продуктів або послуг, управління інноваціями сприяє успіху стартапів на ранніх стадіях.

Оскільки компанії ростуть і розширюються, управління інноваціями стає все більш важливим. Масштабування бізнесу вимагає адаптації до мінливих умов ринку, потреб клієнтів і технологічного прогресу. Завдяки ефективному управлінню інноваціями компанії можуть виявити нові можливості для зростання, урізноманітнити свої пропозиції та вийти на нові ринки [39].

Навіть добре відомі компанії повинні використовувати інноваційний менеджмент, щоб зберегти свою конкурентну перевагу та актуальність. Розвиваючи культуру інновацій, зрілі компанії можуть стимулювати стійке зростання. Вони також можуть досліджувати нові джерела доходу та оптимізувати існуючі процеси, щоб залишатися гнучкими в умовах руйнівних змін.

Процес інноваційної діяльності є доволі кропітким та потребує багато аналізів та процесів для того аби результат був задовільним. Не зважаючи на всі свої плюси інноваційна діяльність також має багато ризиків, адже залежить від різних зовнішніх та внутрішніх факторів підприємства. Загалом науковці виділяють чотири основні види ризику, які пов'язані зі здійсненням інноваційної діяльності. (табл. 1.3) [68, с. 187]

Крім того, виділяють і інші ризики інноваційної діяльності. До них

належать: [68, с.187]

- ризики фінансування інноваційного проєкту;
- ризики кадрового забезпечення;
- ризик маркетингової діяльності;
- виробничі ризики пов'язані з виходом з ладу певного обладнання;
- правові та інформаційні ризики.

Таблиця 1.3

Основні види ризиків інноваційної діяльності

Види ризиків	Характеристика
Виробничий ризик	Неефективне використання ресурсів, технології, що може привести до зростання собівартості, втрати робочого часу, тощо.
Комерційний ризик	Втрати, що виникають в процесі реалізації продукції.
Фінансовий ризик	Витрати обумовлені фінансовим потенціалом партнерства, фінансовою собівартістю та незалежністю учасників партнерства.
Валютний ризик	Ймовірність фінансових втрат внаслідок зміни курсів валют.

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Також до ризиків управління інноваційною діяльністю можна віднести:

- Відсутність фінансування чи інші обмеження, які можуть перешкоджати працівникам впроваджувати інновації;
- Інноваційні проєкти можуть зазнати невдачі, якщо немає достатньої підтримки бізнесу в інших сферах або якщо клієнти не розуміють продукт чи послугу;
- Протистояння змінам співробітниками, якщо інновації раніше не були пріоритетом, співробітники будь-якого рівня можуть протистояти змінам.

Не зважаючи на наявність ризиків, процес інноваційної діяльності є необхідним для кожного підприємства, адже лише за допомогою введення інновацій можна залишатись стійким на ринку та максимально задовольняти потреби своїх клієнтів. Інноваційні проєкти можуть набувати різних форм у різних компаніях, кожен з яких адаптований до конкретних потреб і

можливостей. Для виробничої компанії інноваційний проєкт може передбачати впровадження автоматизації та роботизації на виробничій лінії для підвищення ефективності та зниження витрат. У галузі охорони здоров'я проєкт може бути зосереджений на розробці мобільного додатку для охорони здоров'я для покращення залучення пацієнтів і віддаленого моніторингу. У фінансовому секторі інтеграція технології для безпечних і ефективних транзакцій може стати трансформаційною інновацією. Ці інноваційні проєкти не тільки відрізняють компанії від конкурентів, але й покращують операційні процеси, створюють нові джерела доходу та зміцнюють їх позицію на ринку. [38, с.79]

Креативність є основною складовою успішного управління інноваціями. Це охоплює генерування та дослідження широкого діапазону ідей, їх аналіз. Щоб розвивати креативність, організації можуть проводити семінари з генерації ідей, між функціональну співпрацю, що дає змогу співробітникам об'єднати свій досвід для створення унікальних і ефективних рішень.

Інновації потребують розподілу певних ресурсів. Важливо знайти баланс між інвестуванням у нові підприємства та збереженням основної діяльності. Ефективний розподіл ресурсів передбачає визначення пріоритетів інноваційних проєктів на основі їх потенційного впливу, здійсненності та відповідності стратегічним цілям.

Побудова культури інновацій є важливою для підтримки довгострокового успіху. Інноваційна культура – це стійка система норм та правил нововведення в різних сферах життя суспільства. Заохочення відкритих каналів спілкування та зворотного зв'язку дозволяє співробітникам ділитися своїми ідеями та сприяти інноваційному процесу. Крім того, сприяння розумінню постійного вдосконалення гарантує, що інновації залишаються безперервним процесом, що розвивається та веде до стійкого зростання та адаптивності компанії. [43]

Впровадження практик управління інноваціями дозволяє компаніям виявляти невикористані ринкові можливості, розробляти передові продукти та розширювати свою частку ринку. Випереджаючи конкурентів, організації можуть забезпечити конкурентну перевагу, залучити нових клієнтів і зміцнити

свої позиції в галузі.

Управління інноваціями дає компаніям можливість ефективно вирішувати потреби клієнтів і проблемні точки. Постійно вдосконалюючи продукти та послуги, організації можуть підвищити рівень задоволеності та лояльності клієнтів. Задоволені клієнти з більшою ймовірністю стануть прихильниками бренду та постійними покупцями, сприяючи збільшенню доходу та стійким діловим відносинам. Завдяки інноваціям, орієнтованим на клієнта, компанії можуть налагодити тривалі зв'язки зі своєю цільовою аудиторією та створити міцну репутацію бренду.

Управління інноваціями не обмежується короткостроковими прибутками - це також прокладає шлях для сталого розвитку бізнесу. Активно вирішуючи екологічні та соціальні проблеми за допомогою інновацій, компанії можуть впроваджувати екологічні практики та позитивно впливати на свої громади. Стійкі інновації узгоджуються з принципами корпоративної соціальної відповідальності, роблячи компанії більш привабливими для клієнтів та інвесторів.

Управління інноваціями тісно переплітається зі стратегічним плануванням. Розробляючи довгострокове бачення та цілі компанії, лідери повинні визначити можливості для інновацій та включити їх у стратегічний план. Поєднуючи нові ідеї та ініціативу із загальною бізнес-стратегією, організації можуть ефективно використовувати інновації для отримання конкурентної переваги та досягнення сталого зростання. Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства формується за наступною системою принципів: [69]

- балансу інтересів суб'єктів інноваційної діяльності;
- комплексності як системи, яка функціонує у ринковому середовищі в межах окреслених методами державного та регіонального регулювання;
- орієнтації на інновації, що забезпечує довготривалий розвиток підприємства в нестабільному середовищі шляхом постійного пошуку і використання нових способів і сфер реалізації його потенціалу.

На рис.1.2 зображено механізм управління інноваційною діяльністю.

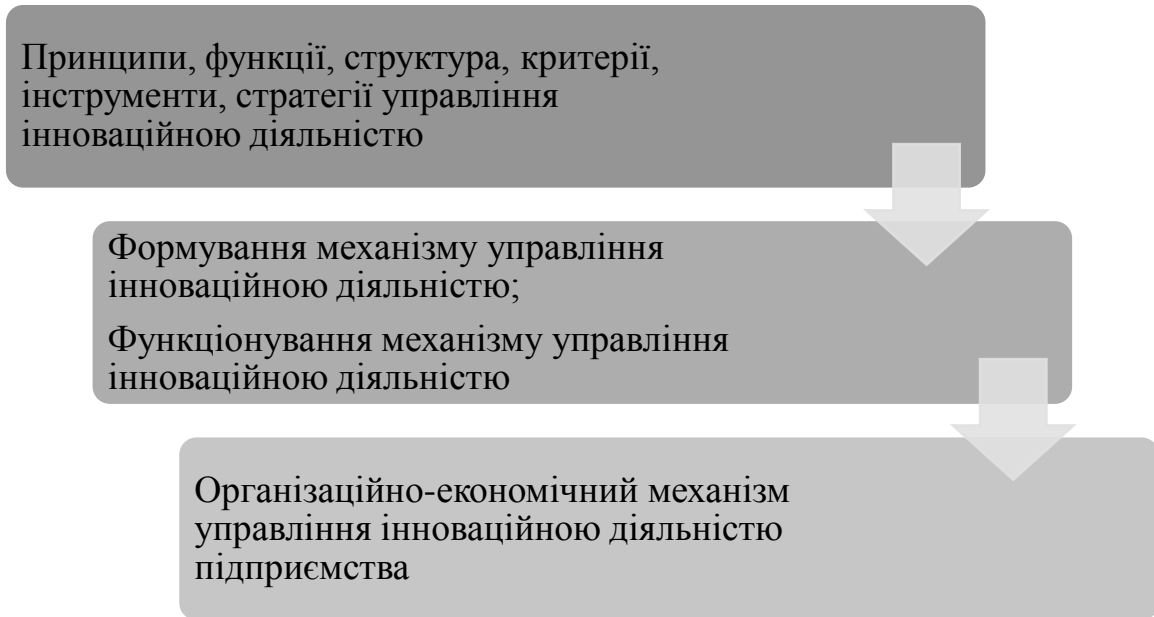


Рис. 1.2. Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [69]

Для формування та ефективного функціонування механізму управління інноваційною діяльністю науковці передбачають здійснення чотирьох основних кроків: [44, с. 91-92]

- визначення найбільш ризикованих напрямів діяльності підприємства;
- використання різноманітних джерел новаторських ідей;
- визначення кількісних цілей, на досягнення яких спрямований інноваційний проєкт;
- визначення основних етапів роботи з реалізації інноваційного проєкту, при цьому перехід до наступного етапу є неможливим, доки не закінчений попередній.

Отже, процес управління інноваціями допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними на ринку та ефективно забезпечувати потреби споживачів. Управління інноваціями відповідає за ефективну розробку та впровадження певних інноваційних продуктів чи послуг.

1.2. Функції управління інноваційною діяльністю підприємства

Управління інноваціями – це процес, у якому компанії прагнуть до

зростання шляхом впровадження нових продуктів чи послуг. Основна ідея управління інноваціями полягає у використанні бізнес-структури та процесів для підвищення здатності працівників розробляти нові ідеї. Бізнес, який практикує управління інноваціями, зазвичай вимагає участі кожного працівника. Вчені виділяють три основні групи функцій управління інноваційною діяльністю. До них належать загальні, конкретні та об'єднувальні функції.

До загальних функцій належать:

- прогнозування - розроблення певного плану на довгострокову перспективу з урахуванням економічних та технологічних процесів;
- планування - створення планових цілей і завдань інноваційної діяльності та заходи щодо їх практичної реалізації;
- організація - передбачає забезпечення виконання поставлених планів заснованих на об'єднанні людей і спільному впровадженні інноваційної програми;
- регулювання - визначає вплив на об'єкт управління з метою досягнення стану стійкості в економіко-технологічній системі;
- мотивація - спонукання працівників до зацікавленості в результатах роботи;
- контроль - перевірка створення плану та його подальша реалізація.

До конкретних функцій управління інноваційною діяльністю відноситься управління інноваційним процесом, управління інноваційним проектом, управління інноваційним потенціалом, управління інноваційним розвитком та інноваційною програмою. [59]

До об'єднувальних функцій інноваційної діяльності відноситься інноваційне керівництво – певна діяльність виконана керівником інноваційного типу, яка спрямована на досягнення економічного та науково-технічного прогресу. [59]

Стратегія є одним зі способів спрямувати інновації в певні сфери. Наприклад, якщо компанія має стратегічний план інновацій у галузі

зберігання вінілових платівок, керівництво та співробітники не будуть зосереджуватися на розробці кращого комп'ютерного монітора. Інновації вимагають певної свободи для всіх залучених співробітників, тому занадто великий стратегічний нагляд обмежує творчі рішення. Менеджерам корисно збалансувати потребу у свободі з потребою компанії пропонувати певний тип продукції або залишатися в певній галузі.

Існує три методи управління інноваціями, які компанія може застосовувати окремо або разом для різних типів проєктів. Ці методи включають:

Поступові інновації – вони ґрунтуються на постійних невеликих удосконаленнях продукту, послуги, методу чи процесу з часом. Компанії, які практикують поступові інновації, можуть віддати перевагу пропонувати свої продукти та послуги регулярно з меншими змінами, оскільки це здається більш надійним. Наприклад, комп'ютерна компанія може вирішити, що замість того, щоб намагатися розробити абсолютно новий комп'ютерний продукт, вона зосередиться на створенні вдосконаленої моделі комп'ютера щороку. Ці інновації не завжди потрапляють у новини, але постійне вдосконалення може розвивати бізнес і спонукати постійних покупців до придбання оновленого товару чи послуги. [51]

Проривна інновація – це та, яка дозволяє компанії суттєво змінити продукт або послугу, залишаючись у своїй галузі. Наприклад, виробник мобільних телефонів може розробити менший і досконаліший чіп для своїх телефонів, що зробить його наступний телефон набагато потужнішим, ніж попередні моделі. Хоча це більше, ніж поступова інновація, навряд чи вона змінить всю галузь.

Розривна інновація – це інновація, яка повністю змінює ринок, оскільки створює значну прогалину, яку конкуренти не можуть легко закрити. Компанія, яка створює розривну інновацію, може отримати значну кількість нових потенційних клієнтів. Хоча розривні інновації можуть мати величезні переваги, реалізувати їх набагато складніше, ніж інші види інновацій. Прикладами

розривних інновацій є поява смартфонів та комп'ютерів, інтернет-торгівля, електромобілі.

За Законом України «Про інноваційну діяльність» зазначається, що об'єктами інноваційної діяльності є: [52]

- інноваційні програми та проєкти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- організаційно-технічне рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки;
- товарна продукція;
- механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Отже, управління інноваціями є важливим процесом, що дозволяє компаніям розвиватись за рахунок впровадження нових продуктів чи послуг. Управління інноваційною діяльністю підприємства охоплює багато функцій, які в свою чергу допомагають компаніям розробляти або вдосконалювати інноваційні продукти чи послуги.

1.3. Структурні складові управління інноваційною діяльністю підприємства

Системний підхід до управління інноваціями визнає, що існує кілька взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів або факторів в організації, які повинні бути присутніми для забезпечення успіху інновацій. На рис.1.3 представлені складові структури механізму управління інноваційною діяльністю підприємства.

Для того, аби даний механізм працював, необхідна відповідна концентрація інтелектуальних, матеріальних і фінансових ресурсів, їх ефективна комбінація. Сукупність всіх доступних для господарюючого

суб'єкта економічних ресурсів (земля, праця, капітал, підприємницькі здібності людини) визначає основу його інноваційного потенціалу. [40, с.43]



Рис 1.3 Складові структури механізму управління інноваційною діяльністю підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [40]

До структури керівного стандарту для системи управління інноваціями можна віднести сім ключових елементів:

- Контекст: організація повинна відстежувати зовнішні тенденції та інші відповідні фактори, наприклад, уподобання користувачів і технологічний розвиток, щоб визначити можливості та проблеми, які можуть спровокувати інноваційну діяльність.
- Лідерство: ґрунтуючись на розумінні контексту, вище керівництво має продемонструвати лідерство та відданість, встановивши загальний напрямок інновацій, включаючи необхідні ресурси, структури та обов'язки, а також сприяючи розвитку культури підтримки інноваційної діяльності.

- Планування: інноваційні цілі та стратегії слід розробляти у відповідних підрозділах організації на основі напрямку, визначеного вищим керівництвом, а також визначених можливостей і ризиків.
- Підтримка: має бути забезпечена підтримка, необхідна для реалізації інноваційних стратегій, наприклад, люди з відповідними компетенціями, фінансовими та іншими ресурсами, інструментами та методами, комунікація, а також підходи до зовнішньої співпраці та захисту інтелектуальної власності.
- Операції: інноваційна діяльність ініціюється відповідно до стратегій з використанням встановленої підтримки та відповідних процесів залежно від типів інновацій, яких потрібно досягти. Інноваційні ініціативи можуть формувати один або кілька портфелів для полегшення управління, вимірювання та подальших дій.
- Оцінка: слід регулярно оцінювати ефективність системи управління інноваціями в цілому, щоб визначити сильні та слабкі сторони.
- Удосконалення: виходячи з оцінки, систему слід вдосконалити, усунувши найбільш критичні прогалини щодо розуміння контексту, лідерства, планування, підтримки та операцій.

Система управління інноваціями є одним із головних факторів, які можуть визначити успіх сучасних організацій. Оскільки інновації стають ключовим елементом розвитку бізнесу, організації докладають більше зусиль для впровадження нових інноваційних методів для своїх бізнес-процесів.

Зі зростанням важливості управління інноваціями важливо визначити ключові елементи успішної системи управління інноваціями. До успішної системи управління інноваціями включають: стратегію інновацій, фінансування, культуру інновацій та інше.

Будь-яка організація повинна мати правильне розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів бізнесу. Це може допомогти організації визначити інноваційні можливості та скласти плани, щоб максимально використати їх.

Ґрунтуючись на інноваційних можливостях, вище керівництво організації має продемонструвати лідерство, встановивши інноваційне бачення, місію, цілі

та завдання для організації. Стратегія організації для досягнення її цілей і завдань повинна узгоджуватися з визнаними внутрішніми та зовнішніми інноваційними факторами через контекст. [54]

Як тільки вище керівництво організації визначає бачення, місію та цілі організації, організаційну структуру, цілі інновацій, портфель інновацій слід встановити таким чином, щоб інноваційні концепції могли бути досягнуті. При плануванні структури організація повинна враховувати внутрішні та зовнішні фактори організації, які можуть вплинути на систему управління інноваціями. Ризики та можливості є найважливішими факторами, які слід враховувати команді управління інноваціями організації.

Плануючи належну систему управління інноваціями необхідно раціонально розподілити наявні ресурси, щоб отримати максимальну користь. Співробітників слід розміщувати відповідно до їх можливостей та спеціалізації, інструменти та методи слід використовувати для отримання максимальної користі для системи управління інноваціями, фінансові та інші доступні ресурси повинні бути максимально використані, комунікація та обізнаність повинні бути створені між співробітниками, відділами та всіма пов'язаними сторонами. Інтелектуальною власністю слід керувати належним чином, щоб уникнути потенційних збитків для організації.

У системі управління інноваціями інноваційна діяльність повинна плануватися та впроваджуватися відповідно до бачення, місії і стратегій, запланованих організацією. Організація несе відповідальність за визначення типу інновації, яку вона планує досягти наприкінці процесу управління інноваціями. Системи, плани та процедури мають бути налаштовані для досягнення очікуваного результату. Цей операційний процес створюється на основі визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для системи управління інноваціями. Операційна система базується на створених концепціях для досягнення результату та подолання будь-яких проблем, які можуть виникнути під час роботи.

Як тільки система управління інноваціями починає працювати,

результативність слід оцінювати на кожному рівні роботи, а також слід оцінювати всю систему. Це допоможе організації уникнути будь-яких проблем, які можуть виникнути.

На основі оцінки, організація повинна вжити заходів для внесення необхідних змін до системи управління інноваціями. Від цього рівня очікується внесення змін для досягнення очікуваного результату від системи управління інноваціями та забезпечення безперервності та послідовності інших елементів системи управління інноваціями [64].

У бізнесі управління інноваціями в основному визначається як процедура розробки та впровадження нової концепції для розвитку бізнесу. Найпростіший спосіб зрозуміти цей термін можна, зосередившись на його ключових елементах, а це:

- Співпраця – є важливим терміном, і він має максимальну вагу в управлінні інноваціями. Співпраця передбачає групову діяльність, яка веде до розвитку спільноти;

- Вироблення унікальних і свіжих ідей - є надзвичайно важливою рисою управління інноваціями, оскільки це допомагає організації виділитися серед звичайних компаній. В організації повинні бути присутні розумні люди, які можуть втілити ідеї в життя компанії, щоб її прогрес зростав. Впровадження є важливою частиною інноваційного мислення, яке здебільшого допомагає організації прийняти правильне рішення в надзвичайних ситуаціях;

- Культура інновацій – створення сприятливого середовища для генерації ідей, заохочення творчості та експериментування допоможе компаніям створити та впровадити прогресивні інновації.

Успішні інновації здаються складним завданням у бізнес-сфері, але успішне управління інноваціями допоможе визначити організації, наскільки цей продукт ефективний, наскільки він корисний для світу та потенційних клієнтів.

Отже, управління інноваціями є ключовим фактором успіху сучасних компаній. Для ефективного функціонування системи управління інноваціями

необхідно дотримуватися певного механізму, а тому, компаніям необхідно сконцентруватися на певних видах ресурсів. Система управління інноваціями повинна включати сім ключових елементів, а саме: контекст, лідерство, планування, підтримку, операції, оцінку та вдосконалення. Лише дотримуючись механізму компанії можуть залишатися конкурентоспроможними на ринку, розвиватись та задовольняти потреби своїх споживачів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА «THE COCA-COLA COMPANY»

2.1. Організаційно-економічна характеристика «The Coca-Cola Company»

Компанію Coca-Cola заснував Джон Стіт Пембертон у 1886 році в Атланті, штат Джорджія, США. Він розробив сироп, який став основою для напою Coca-Cola, і вперше продав його як медичний засіб у своїй аптеці. У 2013 році Coca-Cola продавалась у понад 200 країнах світу, а споживачі щодня випивали понад 1,8 мільярда порцій напоїв компанії. Coca-Cola посіла 87 місце в рейтингу Fortune 500 найбільших корпорацій США за загальним доходом у 2018 році. Згідно з дослідженням Interbrand «Найкращий світовий бренд» у 2023 році, Coca-Cola була восьмим найдорожчим брендом у світі, 58 046\$ млн [16]

Компанія Coca-Cola працює в більш ніж 200 країнах та налічує 123 200 співробітників. **Бачення компанії стверджує**, що вона прагне оновити світ, щоб надихнути на моменти щастя та створити цінність, щоб змінити світ на краще. Вона підтримує сильні ключові компетенції, такі як інновації та креативність, а також сильний імідж бренду. Ці компетенції стосуються їхньої місії, оскільки вони спрямовані на глобальне поширення. [32]

Організаційна структура компанії включає клієнтів, власників акцій, співробітників і партнерів по розливу. Компанія повинна підтримувати відносини з постачальниками, ті, хто постачає інгредієнти та упаковку, відомі як постачальники прямих витрат, а ті, хто залучений до матеріально-технічного обладнання для виробничих ІТ та багатьох інших сфер, відомі як непрямі витрати. Найважливіші групи постачальників підписані компанією Hellenic Bottling. Вони допомагають відповідати будь-яким критеріям, таким як високі відсотки витрат, обмежені альтернативи, партнери, які підтримують їхні бізнес-стратегії, і важливі компоненти, зокрема підсолоджувачі, соки та інше.

Однією з найбільших проблем для компанії є реагування на зміни

споживчих тенденцій. Перехід до здорового способу життя та харчових звичок показав послідовне падіння продажів газованої води протягом кількох останніх років. Це змусило компанію проявити креативність на ринку, наприклад, менші банки за вищими цінами спричинили перехід до більш здорових напоїв, таких як чай і ароматизована вода. Система Coca-Cola створює велику кількість робочих місць у всіх країнах світу. Наприклад, Coca-Cola реалізує масштабну освітню програму для молоді в Африці та створила важливі програми, наприклад, в Афганістані, Алжирі, Єгипті, Йорданії та Марокко.

Глобальна структура Coca-Cola змусила компанію провести реструктуризацію та продовжити контроль. Станом на минулий рік Coca-Cola реструктурувала свої географічні підрозділи, щоб включити контрольну групу, таку як група Латинської та Європейської Америки. Глобальна присутність Coca-Cola створила багато різних продуктів і підходів до впровадження. Компанія Coca-Cola в основному працює з централізованою структурою, але також запровадила децентралізацію в областях, де це необхідно. Наприклад, Coca-Cola прагне створити культуру, яка сприяє творчості та інноваціям, водночас надаючи вказівки для відповідних дій.

Конкуренція:

– Nestlé - Nestlé підтримує сильний бренд та інтереси споживачів завдяки портфолію напоїв, закусок та продуктів харчування. Цікаво, що Nestlé і Coca-Cola пройшли через процес ко-брендінгу, коли бренди об'єднуються з конкурентом для просування події або розповсюдження продукту. «Nestea» є торговою маркою Nestlé і розповсюджується за ліцензією Coca-Cola;

– Pepsico - Це головний конкурент Coca-Cola. Проте Pepsico має більш диверсифіковане портфолію, включаючи інвестиції в маркетинг, вибір закусок і діяльність у сфері соціальної відповідальності залишаються одними з сильних сторін компанії.

Співробітники Coca-Cola включають багато різних людей для цілей управління запасами, включаючи аналітиків запасів, які порівнюють підрахунок системи та фізичні запаси. Компанія використовує своє програмне

забезпечення для штрих-кодів для визначення рівня продукту в різних магазинах та торгових автоматів. Партнери з розливу використовують моделі інвентаризації, такі як економічні або кількісні моделі, щоб залишатися ефективними. Ще одна цікава техніка управління запасами полягає в тому, що компанія Coca-Cola нещодавно представила систему цифрового підпису на базі Google [34].

Аналіз ланцюжка постачання Coca-Cola починається з її відносин з постачальниками, які постачають інгредієнти для всіх продуктів. Потім компанія виробляє сиропи та інші основи для напоїв, які продають своїм партнерам з розливу.

Компанія Coca-Cola є глобальною компанією, яка досягла успіху завдяки своїй організаційній структурі та стратегічній ініціативі протягом багатьох років. Компанія продовжує пропонувати високоцінні продукти споживачам, намагаючись підтримувати стійке довкілля. Успіх компанії Coca-Cola можна зрозуміти через її організаційне середовище та багато відносин, які вона розвинула, її інновації у відповідь на високу конкуренцію та стратегічні ініціативи, які вона розвиває.

Вище керівництво компанії бере участь у формуванні п'ятирічних довгострокових планів адаптивного управління, а також у короткостроковому плануванні на наступний рік або близько того. Ідея цього типу планування полягає в тому, щоб мати стратегічне бачення, що розповсюджується на більш тривалий період, а також гнучку та адаптивну стратегію для змін відповідно до вимог зовнішнього середовища.

Крім цього стратегічного планування, вище керівництво Coca-Cola також займається тактичним плануванням у консультаціях із керівництвом середньої ланки, яке, у свою чергу, діє на основі відгуків від продавців на місцях.

Планування в Coca-Cola передбачає встановлення цілей для всіх співробітників на всіх рівнях, які періодично переглядаються на предмет успіху чи невдачі в досягненні цілей, а в разі останнього запитується зворотній зв'язок від керівників і співробітників, які не досягли цілей. Потім це включається в

цикл прийняття рішень, щоб у плані на наступний рік можна було розглянути та усунути недоліки, а також встановити нові цілі з урахуванням цих аспектів. Приклад того, як працює планування в Соса-Сола, можна оцінити з цього річної цілі для менеджерів збільшити продажі на 20% порівняно з торішньою метою та збільшити загальну кількість клієнтів на 10%.

Це планування на мікрорівні, яке доповнюється плануванням на макрорівні, яке можна побачити з цілей збільшення частки ринку від 5 до 30% для середнього керівництва на різних ринках, на яких воно працює. Крім того, існують операційні цілі, які встановлюються для продавців на місцях і які пов'язані з точками продажу та іншими ролями взаємодії, щоб реалізувати координацію та співпрацю між партнерами, розливниками, постачальниками та дистриб'юторами.

Соса-Сола дотримується моделі децентралізації в рамках централізації самої організації. Це означає, що хоча глобальна штаб-квартира зберігає загальне прийняття рішень, корпорація розділена на регіони та географічні території, на яких вона працює. Потім ці регіональні підрозділи організовуються у функціональні департаменти, до яких у своєму випадку входять департаменти виробництва, зв'язків з промисловістю, продажів і маркетингу та кадрів.

Компанія Соса-Сола є багатонаціональною корпорацією з виробництва напоїв у світі. Вона займається виробництвом, маркетингом, роздрібною торгівлею сиропами та концентратами безалкогольних напоїв. Соса-Сола зараз є провідною назвою. Це бренд газованих безалкогольних напоїв.

На рис. 2.1 наведено графік, що відображає динаміку цін на акції компанії Соса-Сола. Цей графік надає можливість спостерігати за коливаннями цін на акції протягом певного періоду, що є важливим аспектом для інвесторів та аналітиків фінансового ринку. Аналіз таких даних допомагає розуміти тенденції на ринку та приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування або торгівлі акціями цієї компанії.



Рис. 2.1 Котирування акцій Соса-Сола 2019-2024 рр., дол. США

Джерело:[7]

З даного рисунка бачимо, що найнижча ціна акцій була 23 березня 2020 року, її ціна становила 37,56\$, починаючи з січня 2022 року акції почали зростати. Найбільшою ціною за акцію була ціна 65,96\$ - 16 травня 2022 р.

На рис. 2.2 показано динаміку річного доходу Соса Сола за останні п'ять років.

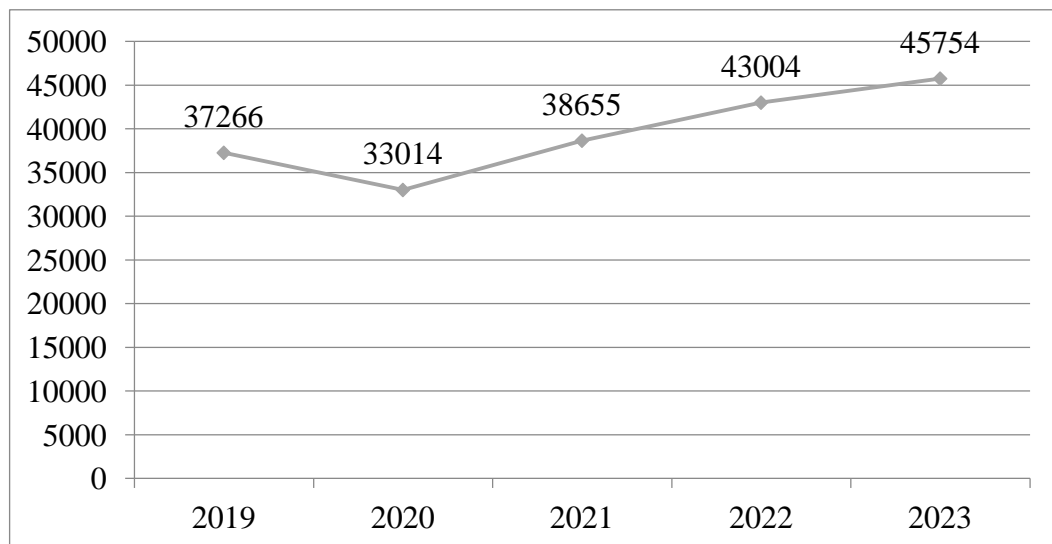


Рис. 2.2 Динаміка річного доходу Соса Сола 2019-2023 рр., млн. дол. США

Джерело:[11]

Можна зазначити стабільний ріст її доходів протягом останніх років. За дванадцять місяців, які завершилися 31 грудня 2023 року, дохід Соса-Сола склав 45,754 млн. доларів США, що на 6,39% перевищує показники минулого

року. У 2023 році дохід компанії зріс на \$2,75 млн. порівняно з 2022 роком. Такий позитивний тренд у доходах свідчить про ефективне функціонування бізнесу та успішні стратегії управління. Зокрема, у 2022 році дохід Соса-Сола склав \$43,004 млн., що на 11,25% більше, ніж у 2021 році, і на \$5,35 млн. більше, ніж у 2020 році. Ці дані свідчать про стабільний розвиток та позитивні перспективи компанії Соса-Сола на ринку напоїв.

На рис. 2.3 показано динаміку річного валового, операційного та чистого доходу Соса Сола за останні п'ять років.

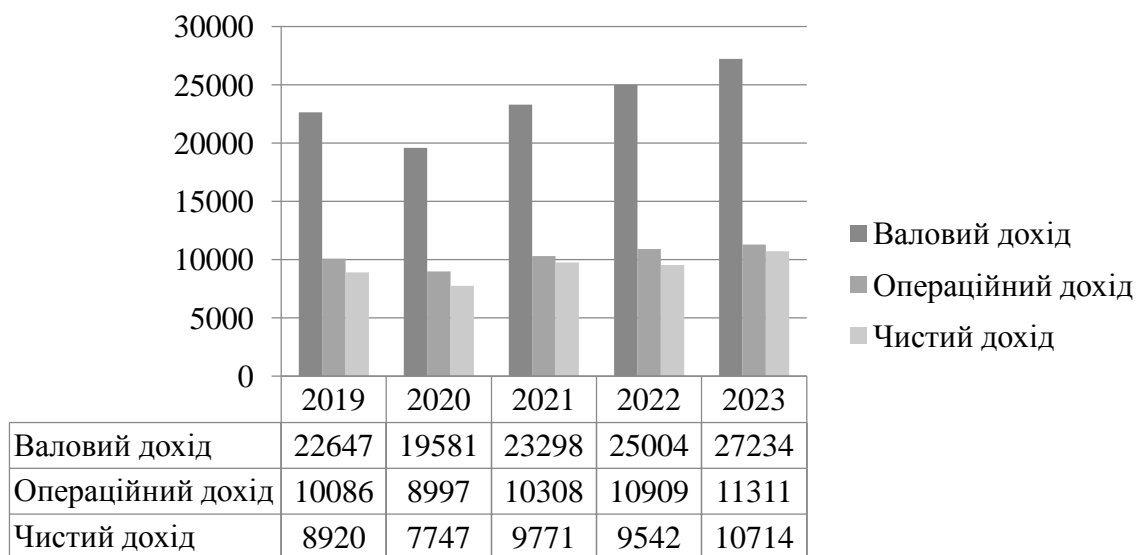


Рис. 2.3 Динаміка річного валового, операційного та чистого доходу Соса Сола 2019-2023 рр., млн. дол. США

Джерело: [11]

За останні п'ять років, валовий дохід компанії зріс з 22647 млн USD в 2019 році до 27234 млн USD в 2023 році, що представляє збільшення на 20,3%. Операційний дохід також зріс з 10086 млн USD в 2019 році до 11311 млн USD в 2023 році, що складає збільшення на 12,2%. Чистий дохід показав збільшення з 8920 млн USD в 2019 році до 10714 млн USD в 2023 році, що є збільшенням на 20,1%. Щодо темпів зростання, можна визначити, що валовий дохід зростав на середньорічному рівні близько 4% за період з 2019 по 2020 рік, на 19% за період з 2020 по 2021 рік, на 7,3% за період з 2021 по 2022 рік і на 8,92% за

період з 2022 по 2023 рік. Операційний дохід зростав на середньорічному рівні близько 10% за період з 2019 по 2020 рік, на 14% за період з 2020 по 2021 рік, на 5,7% за період з 2021 по 2022 рік і на 3,8% за період з 2022 по 2023 рік. Нарешті, чистий дохід зростав на середньорічному рівні близько 11% за період з 2019 по 2020 рік, на 8,3% за період з 2020 по 2021 рік, на -2,5% за період з 2021 по 2022 рік і на 12,4% за період з 2022 по 2023 рік.

У річному звіті Coca Cola зазначено, що існує шість різних операційних сегментів, включаючи Європу, Близький Схід і Африку, Латинську Америку, Північну Америку, Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Global Ventures і Bottling Investments. На рис. 2.4 наведено частка розподілу доходів компанії Coca-Cola у всьому світі у 2023 році за операційними сегментами.



Рис. 2.4. Частка розподілу доходів компанії Coca-Cola у всьому світі у 2023 році за операційними сегментами

Джерело: [22]

З рис. 2.4 видно, що найбільш значущим сегментом бізнесу Coca Cola у 2023 році була Північна Америка, її частка становила 36,6%. На другому місці - інвестиції в розлив, їх частка становить 17,2%. В табл. 2.1 представлений звіт про рух грошових коштів компанії Coca-Cola за період 2019-2023 рік

Таблиця 2.1

Звіт про рух грошових коштів компанії Coca-Cola 2019-2023 рр., млн. дол.

США

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Грошовий потік від операційної діяльності	10471	9844	12625	11018	11599
Грошовий потік від інвестиційної діяльності	-3976	-1477	-2765	-763	-3349
Грошовий потік від фінансової діяльності	-9004	-8070	-6786	-10250	-8310
Чистий грошовий потік	-2838	58	2574	-506	-459

Джерело: [11]

Аналізуючи табл. 2.1 можна побачити позитивні тенденції грошового потоку від операційної діяльності, лише у 2020 році відбувся невеликий спад, але згодом показник почав збільшуватися. Від'ємні грошові потоки від інвестиційної діяльності вказують на те, що підприємство спрямовує свої інвестиції на розвиток та розширення бізнесу. Від'ємні значення грошового потоку від фінансової діяльності можуть свідчити про те, що компанія погашає борги або виплачує дивіденди. Чистий грошовий потік також має від'ємні значення, проте у 2020 та 2021 роках він мав позитивне значення.

В табл. 2.2 представлений коефіцієнт поточної ліквідності компанії Coca-Cola за період 2019-2023 рік.

Таблиця 2.2

Coca-Cola Current Ratio 2019-2023 млрд. дол. США

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Оборотні активи	20,41	19,24	22,55	22,59	26,73
Поточні зобов'язання	26,97	14,60	19,95	19,72	25,73
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,76	1,32	1,13	1,15	1,13

Джерело: [11]

Коефіцієнт поточної ліквідності є показником, що вказує на скільки компанія здатна покривати свої короткострокові зобов'язання. З даної таблиці можна побачити, що найменший коефіцієнт поточної ліквідності був у 2019 році і становив 0,76, це може вказувати на те, що компанія мала проблеми з

ліквідністю. Після 2019 року даний коефіцієнт збільшувався і станом на 2023 рік він становив 1,23. Це може вказувати на те, що компанія має достатню здатність покривати свої короткострокові зобов'язання.

2.2 Аналіз інноваційної діяльності підприємства

Для повного аналізу інноваційної діяльності підприємства спочатку необхідно визначити показники та коефіцієнти інноваційного потенціалу підприємства. В табл. 2.3 представлені показники ресурсного забезпечення підприємства для цілей та реалізації інноваційного потенціалу

Таблиця 2.3

Показники ресурсного забезпечення підприємства та цілей реалізації інноваційного потенціалу

Показник	Формула	Визначення	Нормативне значення
Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, K_{iv}	$\frac{C_n}{A_{BH}}$ де C_n – інтелектуальна власність, нематеріальні активи; A_{BH} – інші необоротні активи	Даний показник характеризує наскільки підприємство забезпечене інтелектуальною власністю, такою як патенти, авторські права	$K_{iv} = 0,10-0,15$ – стратегія інноваційного лідера $K_{iv} = 0,05-0,10$ – стратегія інноваційного послідовника
Коефіцієнт зайнятого в НДДКР персоналу K_{IP}	$\frac{Ч_{НДР}}{Ч_p}$ де $Ч_{НДР}$ – кількість зайнятих у сфері НДДКР, осіб; $Ч_p$ – середня кількість працівників підприємства, осіб	Показує частку персоналу, що безпосередньо займається розробкою нових продуктів і технологій	$K_{IP} = 0,20-0,25$ – стратегія лідера $K_{IP} = 0,05-0,20$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт призначеного для НДДКР майна $K_{MНДР}$	$\frac{B_{ДДП}}{B_{ПП}}$ де $B_{ДДП}$ – вартість устаткування дослідно-прикладного призначення; $B_{ПП}$ – вартість устаткування	Показує частку майна експериментального і дослідного призначення, придбаних машин устаткування, пов'язаних з технологічними інноваціями	$K_{MНДР} = 0,25-0,30$ – стратегія лідерства $K_{MНДР} = 0,10-0,25$ – стратегія послідовника

Коефіцієнт освоєння нової техніки $K_{ОНТ}$	$K_{ОНТ} = \frac{ОФ_{увед}}{ОФ_{сер}}$ де $ОФ_{увед}$ – вартість введених основних фондів; $ОФ_{сер}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства	Характеризує здатність підприємства до освоєння нового обладнання	$K_{ОНТ} = 0,35-0,40$ – стратегія лідерства $K_{ОНТ} = 0,10-0,35$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт освоєння нової продукції $K_{ин}$	$K_{ин} = \frac{ВР_{ин}}{ВР_{заг}}$ де $ВР_{ин}$ – виручка від продажу нової або удосконаленої продукції і продукції виготовленої з використанням нових або поліпшених технологій; $ВР_{заг}$ – загальна виручка від продажу всієї продукції	Характеризує здатність підприємства до впровадження інновацій або технологічних змін в оновленні асортименту продукції	$K_{ин} = 0,45-0,50$ – стратегія лідерства $K_{ин} = 0,20-0,45$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт інноваційного зростання K_{IP}	$K_{IP} = \frac{I_{нд}}{I_{заг}}$ де $I_{нд}$ – вартість науково-дослідних і навчально-методичних інвестиційних проектів; $I_{заг}$ – загальна вартість інших інвестиційних проектів	Характеризує стійкість технологічного зростання і виробничого розвитку	$K_{IP} = 0,55-0,60$ – стратегія лідерства $K_{IP} = 0,30-0,55$ – стратегія послідовника

Джерело: Сформовано автором на основі [45]

В табл. 2.4 представлені вихідні дані компанії Соса-Сола для оцінки інноваційного потенціалу компанії.

Таблиця 2.4

Вихідні дані для оцінки інноваційного потенціалу компанії

Показник	2020	2021	2022	2023
Нематеріальні активи, млн дол	28550	34613	33631	33223
Необоротні активи, млн дол	68056	71809	70172	70971

Загальна чисельність персоналу, чол	80300	79000	82500	79100
Виручка від продажу нових продуктів, млн дол	13433	15357	18000	18520
Сукупна виручка, млн дол	33014	38655	43004	45754
Інвестиції в інноваційні заходи, млн.дол.	122	51	706	39
Інвестиції, млн дол	20085	18416	18765	19789

Джерело: Сформовано автором на основі річних звітів Соса-Сола 2020-2023

Розрахуємо показники інноваційного потенціалу:

1) Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, K_{iB} :

$$K_{iB} = \frac{C_H}{A_{BH}}, \quad (2.1)$$

де C_H – інтелектуальна власність, нематеріальні активи;

A_{BH} – інші необоротні активи

За 2020 рік = $28550/68056 = 0,42$;

За 2021 рік = $34613/71809 = 0,48$;

За 2022 рік = $33631/70172 = 0,48$;

За 2023 рік = $33223/70971 = 0,47$.

Загалом коефіцієнт інтелектуальної власності підприємства є стабільним та коливається в межах від 0,42-0,48. Підвищення значення коефіцієнта у 2020 році, свідчить що компанія ефективно використовувала інтелектуальну власність та активно запроваджувала інноваційну діяльність. Після 2021 року коефіцієнт залишається стабільним.

2) Коефіцієнт освоєння нової продукції K_{HP}

$$K_{HP} = \frac{BP_{HP}}{BP_{zag}}, \quad (2.2)$$

де BP_{HP} – виручка від продажу нової або удосконаленої продукції і продукції виготовленої з використанням нових або поліпшених технологій, млн.дол;

BP_{zag} – загальна виручка від продажу всієї продукції, млн.дол

За 2020 рік = $13\,433/33\,014 = 0,41$;

За 2021 рік = $15\,357/38\,655 = 0,4$;

За 2022 рік = $18\,000/43\,004 = 0,42$;

За 2023 рік = $18\,520/45\,754 = 0,4$.

Проаналізувавши розрахунки за 2020-2022 рік, можна зробити висновок, що коефіцієнт освоєння нової продукції є приблизно стабільним та становить в середньому 0,4. Стабільність даного коефіцієнта вказує на те, що компанія підтримує стабільний рівень впровадження нових продуктів. Для того аби ще більше підвищити коефіцієнт освоєння нової продукції компанії варто ще більше інвестувати у дослідження та розробки (R&D).

3) Коефіцієнт інноваційного зростання K_{IP}

$$K_{IP} = \frac{I_{нд}}{I_{заг}} \quad (2.3)$$

де $I_{нд}$ – вартість науково-дослідних і навчально-методичних інвестиційних проектів, млн.дол

$I_{заг}$ – загальна вартість інших інвестиційних проектів, млн.дол

За 2020 рік = $122/20\,085 = 0,006$;

За 2021 рік = $51/18\,416 = 0,003$;

За 2022 рік = $706/18,765 = 0,04$;

За 2023 рік = $39/19,789 = 0,002$.

Аналізуючи дані розрахунки, можна зробити висновок, що коефіцієнт інноваційного зростання не є високим, найбільший показник коефіцієнта був у 2022 році, що свідчить про певні успішні інноваційні заходи та виробництва. Для того аби компанії сприяти більш стабільному зростанню інноваційного коефіцієнта, слід збільшити інвестиції у дослідження та розробки (R&D), а також активно залучати нові технології і продукти. Розраховані вище коефіцієнти представлені в табл. 2.5 для повного їх порівняння з нормативними значеннями коефіцієнтів.

Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальної власності впродовж 2020-2023 років був стабільним та в середньому становив 0,4625. Дані значення свідчать

про високий рівень забезпеченості інтелектуальною власністю. Таким чином, можна зробити висновок, що компанія Coca-Cola активно займається дослідженнями та розробками, а також має значну кількість патентів. Дане значення коефіцієнта вказує на те, що компанія застосовує стратегію лідера.

Таблиця 2.5

Порівняння розрахованих даних з нормативними значеннями
коефіцієнтів

Коефіцієнт	2020	2021	2022	2023	Нормативні значення коефіцієнта	
					Стратегія лідера	Стратегія послідовника
Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	0,42	0,48	0,48	0,47	0,10-0,15	0,05-0,10
Коефіцієнт освоєння нової продукції	0,41	0,4	0,42	0,4	0,35-0,40	Менше 0,35
Коефіцієнт інноваційного зростання	0,006	0,003	0,04	0,002	0,55-0,6	Менше 0,55

Коефіцієнт освоєння нової продукції впродовж 2020-2023 років також залишався стабільним та в середньому становив 0,4075. Дані значення вказують на те, що компанія Coca-Cola активно впроваджує нову продукцію на ринок. Лише за останні 4 роки було випущено 5 нових смаків напою Coca-Cola, які користуються популярністю серед споживачів. Компанія запроваджує стратегію лідера.

Значення коефіцієнта інноваційного зростання є нижчим за нормативні норми. Така ситуація може свідчити про те, що компанія Coca-Cola не демонструє прогресивного інноваційного зростання.

Загалом компанія Coca-Cola демонструє високий рівень забезпеченості інтелектуальною власністю та освоєння нової продукції, що характерне для стратегії лідера. Проте, коефіцієнт інноваційного зростання має низький рівень, що може вказувати на обмежене інноваційне зростання в останні роки.

Причиною цього можуть бути певні зовнішні ринкові умови.

Напій Cоsa-Cola є відомим безалкогольним напоєм. Компанія Cоsa-Cola виробляє концентрат, який потім продається ліцензованим розливникам Cоsa-Cola по всьому світу. Розливники, які мають ексклюзивні контракти з компанією, випускають готову продукцію в банках і пляшках з концентрату в поєднанні з фільтрованою водою та підсолоджувачами. Типова банка 350 мл містить 38 грамів цукру (зазвичай у вигляді кукурудзяного сиропу з високим вмістом фруктози в Північній Америці). Потім розливники розповсюджують і продають Cоsa-Cola в роздрібні магазини, ресторани та торгові автомати по всьому світу. Компанія Cоsa-Cola іноді представляла інші напої кола під назвою Соке. Найпоширенішою з них є дієтична кола, а також інші, включаючи Cоsa-Cola без кофеїну, Cоsa-Cola Zero Sugar, Cоsa-Cola Cherry, Cоsa-Cola Vanill, а також спеціальні версії з лимоном, лаймом, і кавою. Cоsa-Cola називалася Cоsa-Cola Classic з липня 1985 по 2009 рік, щоб відрізнити її від «Нова кола». [53]. Портфоліо брендів Cоsa-Cola представлений в табл. 2.6

Таблиця 2.6

Портфоліо брендів Cоsa-Cola 2017-2024 рр

Рік випуску	Назва	Опис
2017	Cоsa-Cola Fiber+	Дієтичний варіант Cоsa-Cola з додаванням харчових волокон у формі декстрину, розроблений Cоsa-Cola Asia Pacific.
2017	Cоsa-Cola witch Coffee	Cоsa-Cola в суміші з кавою. Спочатку він був представлений в Японії, а вже в 2021 році поширився на Північну Америку.
2018	Cоsa-Cola Peach	Cоsa-Cola зі смаком персику. Він був виготовлений і проданий виключно в Японії обмеженим тиражем.
2018	Cоsa-Cola Georgia Peach	Cоsa-Cola зі смаком персика і підсолоджена тростинним цукром, продається в США.
2018	Cоsa-Cola California Raspberry	Cоsa-Cola зі смаком малини і підсолоджена тростинним цукром, продається в США.
2019	Cоsa-Cola Orange Vanilla	Cоsa-Cola зі смаком апельсинової ванілі, призначена для імітації смаку апельсинового крему.

2019	Coca-Cola Energy	Енергетичний напій зі смаком, схожим на стандартну Coca-Cola з вітаміном В3 та В6.
2019	Coca-Cola Signature Mixers	Преміальні варіанти оригінальної формули Coca-Cola, створені для поєднання з різними темними спиртними напоями.
2019	Coca-Cola Apple	Coca-Cola зі смаком яблука. Продано в Японії протягом обмеженого часу в 2019 році.
2020	Coca-Cola Strawberry	Coca-Cola зі смаком полуниці. Продано в Японії протягом обмеженого часу в 2020 році.
2020	Coca-Cola Cherry Vanilla	Coca-Cola зі смаком ванілі та вишні. Випущено в США.
2020	Coca-Cola Energy Cherry	Варіант стандартної Coca-Cola Energy зі смаком вишні. Дебютував у Північній Америці в січні 2020 року.
2022	Coca-Cola Creations	Варіанти оригінальної формули Coca-Cola з обмеженим тиражем, створені для залучення молодих клієнтів.
2024	Coca-Cola Spiced	Coca-Cola зі смаком малини та прянощів.

Джерело: [9]

Аналізуючи дану таблицю, можна побачити, що компанія Coca-Cola постійно впроваджувала нові продукти (напої) з різними смаками. Генеральний директор компанії Coca-Cola зазначив, що інновації є конкурентною перевагою компанії, за допомогою інновацій валовий прибуток Coca-Cola зріс на 30% у 2023 році. «Ми застосовуємо цифрові інструменти, технологію обробки інгредієнтів і штучний інтелект, щоб створювати сміливіші та успішні інновації», - сказав Квінсі. Він стверджує, що рівень успішності інновацій у 2023 році зріс утричі порівняно з рівнем 2019 року. Генеральний директор вважає головною рушійною силою успішних інновацій – перевагу смаку. [16]

Безалкогольні напої компанії дуже конкурентоспроможні та мають дуже високий попит, ніж будь-який інший комерційний напій у всьому світі. Coca-Cola стверджує, що вони зосереджені на «Програмі просування реклами та збуту інноваційних продуктів», підвищення ефективності виробничих технологій, впровадження нової упаковки, нового торгового та розливного

обладнання, розробки брендів і торгових марок та захист є важливими факторами конкуренції.

Інноваційна діяльність компанії Coca-Cola включає ефективне використання рекламних технологій, залучення соціальних медіа та впровадження сучасних технологій у виробничу та рекламну діяльність компанії. Розглянемо які інновації впроваджувала компанія. Так у 2022 році була здійснена розробка та використання низькокалорійних і без калорійних підсолоджувачів як альтернативи цукру для забезпечення чудового смаку без цукру та відповіді на вимоги споживачів щодо здорового способу життя. Оновлений рецепт Coca-Cola Zero Sugar забезпечує більш освіжаючий і смачний смак без змін інгредієнтів або харчової цінності. Новий рецепт потрапив на полиці магазинів у США та Канаді влітку 2021 року [30].

У 2019 фонд Coca-Cola оголосив про гранти на переробку в розмірі 5,4 мільйона доларів для підтримки інноваційних пілотних проєктів у семи громадах США. Разом із галузевими партнерами було створено новий фонд у розмірі 100 мільйонів доларів для покращення сортування, обробки та збору, що сприятиме збільшенню кількості переробленого пластику [6].

На початку 2021 року запущена нова лінія води преміум класу з унікальними інгредієнтами та смаковими екстрактами, такими як женьшень і зелений чай, кульбаба та лимон, а також ашваганда (стародавня трава) і мандарин [32].

Запущена в 2020 році нова лінійка газованої води має вісім смаків без підсолоджувачів, без калорій і без натрію. Деякі з них містять іскорку кофеїну. На початку 2021 року бренд також представив два нових смаки: малина + асаї та манго + чорний чай.

У Європі в 2021 році була повернута кампанія «What The Fanta», яка представляла «таємничий» синій смак без цукру. Щоб дізнатися смак, клієнти могли сканувати QR-код на упаковці, щоб розблокувати низку онлайн-підказок. У 2020 році кампанія щодо «таємничого» зеленого смаку збільшила продажі в п'ять разів порівняно з традиційним апельсиновим ароматом Fanta за той самий період [32].

У 2021 році компанія придбала у повну власність на Bodyarmor, лінію спортивних та зволожуючих напоїв. У 2021 році запущено Bodyarmor Edge, який поєднує в собі гідратацію спортивного напою з додаванням природного кофеїну [32]. В тому ж 2021 році компанія випускає Toro Chico Hard Seltzer, який поєднує газовану воду та натуральні ароматизатори, до 125-річчя газованої мінеральної води Toro Chico. Випущено чотири смаки – гострий лимонний лайм, екзотичний ананас, полунична гуава та тропічний манго – пропонуються в різноманітних упаковках, а окремі смаки пропонуються у тонких банках на одну порцію.

Coca-Cola стратегічно бере участь у спонсорстві та партнерстві з різними подіями, спортивними командами та іконами культури. Наприклад, Coca-Cola є давнім спонсором Олімпійських ігор, Чемпіонату світу з футболу та великих музичних фестивалів. Асоціюючи себе з цими гучними подіями та співпрацюючи з відомими діячами, Coca-Cola розширює охоплення свого бренду, створює популярність бренду та підвищує капітал бренду.

Coca-Cola використовує персоналізацію як частину своєї маркетингової стратегії. Кампанія «Share a Coca-Cola», де логотип Coca-Cola був замінений відомими іменами, дозволила споживачам знаходити пляшки зі своїми іменами або іменами своїх друзів. Ця кампанія заохочувала публікувати в соціальних мережах контент, створений користувачами, тим самим підвищуючи залучення споживачів і прихильність до бренду. Coca-Cola також використовує індивідуальну упаковку для особливих випадків і персоналізований маркетинг через цифрові платформи.

Інноваційна стратегія Coca-Cola прагне забезпечити своїм акціонерам дуже привабливу винагороду за вкладені інвестиції за рахунок підвищення прибутковості. Компанія використала інноваційне ділове партнерство з FEMSA, щоб розробити більш просунуті спільні бізнес-моделі та збільшити часткові стимули для отримання життєво важливих шансів зростання. Організація FEMSA стала єдиним центром роздрібною торгівлі, особливо в Бразилії, пропонуючи повний асортимент напоїв. Сюди входять газовані безалкогольні напої, бутильована вода, упаковані соки та пиво.

Реклама Соса-Сола суттєво вплинула на американську культуру, і їй часто приписують винахід сучасного образу Санта-Клауса у вигляді старого чоловіка в червоно-білому костюмі. Загалом компанія Соса-Сола розпочала свою різдвяну рекламу в 1920-х роках, намагаючись збільшити продажі протягом повільних зимових місяців. Тоді було використано кілька різних зображень Санти, але жодний з них не приніс великого успіху та не став популярним серед споживачів до 1931 року, коли керівник рекламного департаменту не замовив зображення Санта-Клауса у ілюстратора Хаддон Сандблом. (рис 2.5)[6].



Рис. 2.5 Зображення Санти-Клауса у 1931 році

Джерело: [6]

Пляшка Кока-кола має досить оригінальне оформлення. Червоний колір етикетки та кришки на пляшці одразу привертає увагу вірогідного споживача, та спонукає його до покупки, адже яскраве зображення виділяє даний продукт з-поміж конкурентів (рис. 2.6)



Рис. 2.6 Зображення пляшки Соса-Сола

Джерело: [32]

Напис на етикетці є головним атрибутом компанії, адже відразу презентує

споживачам назву продукту. Також важливою умовою оформлення дизайну є форма пляшки, тут ми бачимо зручний варіант комплектації напою, що також ефективно впливає на вибір споживачів при покупці даного напою. Еволюція пляшок Соса-Сола представлена на рис. 2.7



Рис. 2.7 Еволюція пляшки Соса-Сола з 1899 по 2007 рр.

Джерело: [32]

Соса-Сола використовує різноманітні маркетингові канали для досягнення цільової аудиторії. Компанія використовує телевізійну рекламу, друковану рекламу, рекламні щити на відкритому повітрі, цифровий маркетинг, соціальні медіа та спонсорство великих подій і спортивних змагань, щоб максимально розкрити бренд. Застосовуючи інтегрований підхід до маркетингових комунікацій, Соса-Сола забезпечує узгоджену передачу повідомлень у багатьох точках взаємодії, підвищуючи впізнаваність бренду та його запам'ятовуваність.

Отже, компанія Соса-Сола демонструє інноваційну активність, запроваджуючи нові продукти (напої з новими смаками), спрямовані на задоволення потреб потенційних клієнтів.

2.3. Особливості управління інноваційною діяльністю підприємства

Для ефективного аналізу управління інноваційною діяльністю компанії Соса-Сола також було проведено огляд ключових аспектів діяльності компанії.

В табл. 2.7 представлена динаміка ключових показників інноваційної активності Соса-Сола за 2018-2022 рр.

Таблиця 2.7

Показники інноваційної активності Соса-Соса у 2018-2022 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Витрати на R&D, млн дол.	225	264	296	247	218
Витрати на R&D, % від виручки	0,51%	0,60%	0,70%	0,68%	0,64%
Кількість зареєстрованих патентів	543	451	426	411	357
Частка інноваційних продуктів	8,2%	10,4%	12,8%	11,3%	14,1%
Ефект від інновацій, млн дол.	320	410	550	630	780

Джерело: Сформовано автором на основі річних звітів Соса-Соса за 2018-2022 рр.

З табл. 2.7 видно, що Соса-Соса стабільно інвестує значні кошти в дослідження та розробки, хоча їх частка в структурі виручки залишається відносно невеликою (0,5-0,7%). Водночас компанія активно патентує свої винаходи, хоча кількість нових патентів дещо зменшилась в останні роки.

Позитивною є динаміка частки інноваційних продуктів в портфелі Соса-Соса - вона зросла з 8,2% у 2018 до 14,1% у 2022 році. Це свідчить про те, що компанія успішно виводить на ринок нові напої та постійно оновлює свою продуктову лінійку.

Економічний ефект від впровадження інновацій демонструє стійке зростання з 320 млн дол. у 2018 до 780 млн у 2022 році. Це підтверджує, що інновації є важливим драйвером створення додаткової вартості для бізнесу Соса-Соса.

В табл. 2.8 представлені дані загальних патентів компанії Соса-Соса з 2012-2022 роки

Таблиця 2.8

Загальна кількість патентів компанії Соса-Соса 2012-2022 рр

Рік	Загальна кількість патентів
2012	738
2013	782
2014	873
2015	871
2016	620
2017	630

Продовж. табл. 2.8

2018	543
2019	451
2020	426
2021	411
2022	357

Джерело: сформовано автором на основі [12]

На рис 2.9 представлений графік кількості загальних патентів, які подавала компанія Соса-Сола щороку

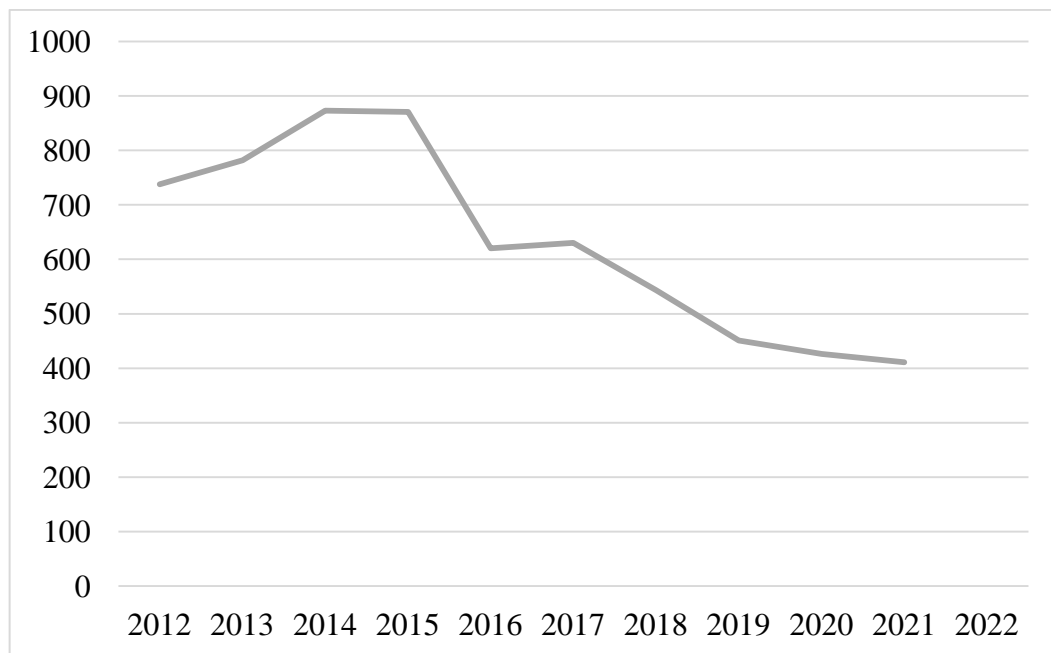


Рис 2.9 Динаміка кількості загальних патентів компанії Соса-Сола

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Можна зробити висновок, що компанія стабільно подає кількість патентів щороку, проте загальна кількість патентів порівняно з 2012 роком, щорічно зменшувалась. За останні роки, кількість патентів суттєво зменшилась, причиною цього може бути те, що заявка на патент може бути опублікована до 18 місяців. Однак, значна кількість виданих патентів (252) у 2022 році демонструє, що компанія активно працювала над отриманням патентного захисту для своїх розробок у попередні роки. За допомогою представлених на рис. даних, можна розрахувати наступні значення інноваційної діяльності підприємства Соса-Сола:

$$1) \quad \text{Інтенсивність інновацій} = \frac{\text{Кількість патентів}}{\text{Чистий прибуток}}$$

$$\text{За 2019 рік} = 451/8920 = 0,05;$$

$$\text{За 2020 рік} = 426/7747 = 0,05;$$

$$\text{За 2021 рік} = 411/9771 = 0,04;$$

$$\text{За 2022 рік} = 357/7747 = 0,05.$$

Дані свідчать про загальну стабільну інноваційної діяльності компанії відносно чистого прибутку з 2019 по 2022 роки. Інтенсивність інновацій в середньому становить 0,05.

$$2) \quad \text{Інноваційна активність}$$

$$\frac{\text{Кількість патентів за поточний період} - \text{Кількість патентів за попередній період}}{\text{Кількість патентів за попередній період}}$$

$$\text{За 2019 рік} = (451-543)/543 = -0,17 (17%);$$

$$\text{За 2020 рік} = (426-451)/451 = -0,06 (6%);$$

$$\text{За 2021 рік} = (411-426)/426 = -0,04 (4%);$$

$$\text{За 2022 рік} = (357-411)/411 = -0,13 (13%).$$

Аналізуючи дані розрахунки, можна зробити висновки, що інноваційна активність з кожним роком відносно попереднього зменшується. Таким чином у 2019 році інноваційна активність знизилась на 17% порівняно з 2018 роком. У 2020 році, порівняно з 2019 роком, інноваційна активність зменшилась на 6%. У 2021, порівняно з 2020 роком, інноваційна активність зменшилась на 4%. У 2022 році, порівняно з 2021 роком, інноваційна активність зменшилась на 13%. Таким чином компанії слід внести зміни у свою стратегію по розвитку інноваційної діяльності.

Отже, підсумовуючи дані розрахунки можна зазначити, що компанія Coca-Cola має стабільний рівень інтенсивності інновацій відносно її фінансових показників. Також компанія постійно запроваджує патенти, проте їх кількість за останні роки зменшилась, що може свідчити про зміну стратегії компанії Coca-Cola в інноваційній сфері.

Управління інноваціями в Coca-Cola базується на чіткому баченні

майбутнього компанії та ґрунтовному розумінні трендів і тенденцій ринку. Департамент стратегічного планування та інноваційного розвитку Соса-Сола постійно відстежує зміни у смаках, вподобаннях і способі життя споживачів, аналізує розвиток нових технологій і наукових досягнень, вивчає діяльність конкурентів і партнерів, щоб своєчасно виявляти можливості для створення інноваційних продуктів і послуг [21].

Для цього компанія використовує широкий спектр інструментів і методів, таких як маркетингові дослідження, фокус-групи, опитування клієнтів, аналіз великих даних, прогнозування трендів, бенчмаркінг тощо. На основі отриманих інсайтів і знань розробляються стратегічні плани інноваційної діяльності, які узгоджуються з загальними цілями та пріоритетами розвитку компанії. Ключовим фактором успішного управління інноваціями в Соса-Сола є створення потужної корпоративної культури, що заохочує креативність, експериментування, ініціативність і постійне навчання.

Компанія розглядає своїх співробітників як головне джерело інноваційних ідей і рішень, тому докладає значних зусиль для розкриття їхнього творчого потенціалу та залучення до інноваційної діяльності. [23] Для цього в Соса-Сола створено середовище відкритого спілкування та співпраці, де кожен працівник має можливість вільно висловлювати свої думки, пропонувати нестандартні підходи та брати участь у прийнятті рішень. Керівництво компанії підтримує та заохочує ініціативність, експериментаторство та розумний ризик на всіх рівнях організації, від рядових фахівців до топ менеджерів. [34] Крім того, в Соса-Сола діє система навчання та розвитку персоналу, яка включає регулярні тренінги, семінари, воркшопи, спрямовані на розвиток креативного мислення, інноваційних компетенцій, лідерських якостей тощо. Компанія також організовує конкурси інноваційних ідей і проєктів із цінними призами та можливостями для кар'єрного зростання найкращих учасників.

Важливою складовою управління інноваціями в Соса-Сола є налагодження ефективної взаємодії та співпраці між різними функціональними підрозділами компанії. Розробка та впровадження інноваційних продуктів і

послуг вимагає залучення фахівців із маркетингу, R&D, виробництва, фінансів, продажів, логістики, ІТ та інших сфер, які мають працювати як єдина злагоджена команда. Для цього в Соса-Сола створюються крос-функціональні проектні групи, що об'єднують експертів із різних галузей навколо спільної мети - створення інноваційного продукту, який матиме цінність для споживачів і бізнесу. Така модель організації роботи дозволяє враховувати всі аспекти та нюанси інноваційного процесу, від генерування ідеї до виведення продукту на ринок, забезпечити його максимальну ефективність і мінімізувати ризики.

Крім того, Соса-Сола активно розвиває партнерські відносини зі своїми постачальниками, клієнтами, науковими установами, стартапами та іншими зовнішніми стейкхолдерами, використовуючи моделі відкритих інновацій. Це дає змогу компанії залучати нові знання, ідеї та технології з різних джерел, комбінувати їх із власними напрацюваннями та створювати унікальні інноваційні рішення, що випереджають запити ринку.

Науково-дослідна діяльність є одним із ключових драйверів інновацій у компанії Соса-Сола. Щороку компанія інвестує мільярди доларів у фундаментальні та прикладні дослідження в галузі харчових технологій, нутриціології, пакування, екології, ІТ тощо, які проводяться у власних наукових центрах і лабораторіях по всьому світу. У цих центрах працюють провідні вчені, інженери, дизайнери, які використовують найсучасніше обладнання та методи для розробки інноваційних продуктів, процесів і послуг [13].

Соса-Сола також активно співпрацює з університетами, науково-дослідними інститутами, консалтинговими компаніями та іншими експертними організаціями, що дозволяє їй завжди бути в курсі останніх досягнень науки і техніки та використовувати їх для створення конкурентних переваг. Компанія фінансує наукові проекти, виділяє гранти та стипендії для талановитих дослідників, організовує наукові конференції та симпозіуми, створює спільні лабораторії та центри інновацій, щоб забезпечити постійний приплив нових знань і розробок [30].

Використання передових інформаційних технологій є невід'ємною

частиною управління інноваціями в Coca-Cola. Компанія розуміє, що в епоху цифрової трансформації та індустрії здатність ефективно збирати, обробляти та використовувати дані стає ключовим фактором успіху в бізнесі. Тому Coca-Cola активно впроваджує сучасні IT-рішення та системи для автоматизації та оптимізації різних аспектів своєї діяльності - від планування виробництва до управління ланцюгами поставок, від аналізу споживчої поведінки до персоналізації маркетингових комунікацій [30].

Зокрема, компанія використовує платформу SAP для інтеграції та управління величезними масивами даних, що генеруються в процесі операційної діяльності, а також для забезпечення швидкого та обґрунтованого прийняття рішень на основі бізнес-аналітики. Крім того, Coca-Cola активно експериментує з такими інноваційними технологіями, як штучний інтелект, машинне навчання, щоб створювати нові продукти та послуги, покращувати клієнтський досвід і підвищувати ефективність бізнес-процесів [14].

Незважаючи на вражаючі досягнення та лідерські позиції, Coca-Cola стикається з низкою викликів та загроз у сфері управління інноваціями. Насамперед, це висока швидкість змін у споживчих трендах, технологіях, що вимагає від компанії постійної адаптації та переосмислення своїх інноваційних стратегій та підходів. Зокрема, зростання популярності здорового способу життя, екологічної свідомості, етичного споживання змушує Coca-Cola шукати нові шляхи для створення корисніших, безпечніших та соціально відповідальних продуктів.

Крім того, посилення конкуренції з боку локальних виробників, нових гравців з інших галузей (наприклад, IT-компаній), а також розвиток private labels ставлять під загрозу домінуюче становище Coca-Cola на ринку та вимагають пошуку нових джерел конкурентних переваг. Ще однією проблемою є складність ефективної комунікації та координації інноваційної діяльності в межах такої великої та географічно розпорошеної організації, як Coca-Cola, що може призводити до конфліктів між підрозділами, затримок у прийнятті рішень тощо.

Важливим пріоритетом інноваційної діяльності Coca-Cola є сталий розвиток і соціальна відповідальність. Компанія розуміє, що в сучасному світі недостатньо просто створювати інноваційні продукти - вони мають бути корисними для людей і планети, сприяти вирішенню глобальних проблем і покращенню якості життя. Тому Coca-Cola активно впроваджує принципи сталого розвитку у свої бізнес-процеси та продукти, зокрема, через зменшення екологічного сліду, перехід на відновлювані джерела енергії та матеріали, тощо.

Компанія також реалізує масштабні соціальні та гуманітарні проекти у сферах доступу до чистої води, освіти, охорони здоров'я, гендерної рівності, розвитку громад у різних куточках світу. Завдяки цим зусиллям Coca-Cola не лише зміцнює свою репутацію відповідального корпоративного громадянина, але й отримує цінні інсайти та ідеї для створення інновацій, що відповідають реальним потребам і викликам суспільства.

Підсумовуючи, можна сказати, що ефективне управління інноваційною діяльністю є однією з головних запорок успіху та довголіття компанії Coca-Cola. Завдяки системному підходу, що поєднує стратегічне бачення, потужну корпоративну культуру, науково-дослідний потенціал, передові технології, захист інтелектуальної власності та сталий розвиток, Coca-Cola здатна постійно генерувати та втілювати інноваційні ідеї, які приносять цінність споживачам, бізнесу та суспільству.

Водночас компанія демонструє гнучкість і адаптивність перед викликами сьогодення, вдосконалюючи свої підходи та моделі управління інноваціями відповідно до вимог часу. Орієнтація на споживача, партнерство, інвестиції в сталий розвиток - все це дозволяє Coca-Cola залишатися лідером ринку та законодавцем трендів у своїй галузі. Звичайно, інноваційний шлях Coca-Cola не завжди був простим і безхмарним. Історія компанії знає чимало прикладів невдалих продуктових запусків, маркетингових провалів, репутаційних криз тощо. Досить згадати запуск New Coke у 1985 році, який викликав обурення та бойкот з боку споживачів, або недавню кампанію зі зміни дизайну упаковки,

яка призвела до падіння продажів.

Проте Соса-Сола завжди вміла робити правильні висновки зі своїх помилок, вчитися на них і рухатися далі з новими ідеями та рішеннями. Як казав колишній CEO компанії Роберто Гойзуета: «Єдиний спосіб уникнути помилок - це нічого не робити. А ми в Соса-Сола віримо в дію, в прогрес, в інновації». [32] Сьогодні Соса-Сола продовжує активно інвестувати в інновації та розширювати межі можливого. Компанія експериментує з новими категоріями напоїв (наприклад, алкогольними міксами), форматами пакування (наприклад, багаторазовими пляшками), моделями дистрибуції (наприклад, доставкою додому), цифровими сервісами (наприклад, додатком для замовлення та лояльності), тощо.

Крім того, Соса-Сола активно розвиває напрямок персоналізації напоїв за допомогою інтерактивних автоматів, які дозволяють споживачам створювати власні мікси зі 165 смаків. У планах компанії - інтеграція цих автоматів з мобільним додатком для збору даних про вподобання клієнтів та створення персоналізованих рекомендацій і промо-акцій.

Ще одним перспективним напрямком інновацій для Соса-Сола є використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації виробництва, логістики, маркетингу, продажів. Зокрема, компанія розробляє предикативні моделі для прогнозування попиту на продукцію в різних регіонах світу з урахуванням сезонності, погодних умов, локальних трендів тощо. Це дозволяє скоротити витрати на зберігання та транспортування, мінімізувати відходи та дефіцит товарів, покращити обслуговування клієнтів. Крім того, Соса-Сола використовує комп'ютерний зір та нейромережі для контролю якості продукції на різних етапах виробництва, а також для аналізу емоцій та реакцій споживачів на рекламні кампанії та активації бренду.

Загалом, можна з упевненістю сказати, що інновації були, є і будуть головним драйвером зростання та розвитку компанії Соса-Сола. Завдяки творчому підходу, експериментаторству, вмінню вчитися та адаптуватися, а

також чіткому баченню майбутнього та сильним корпоративним цінностям, Соса-Сола зуміла створити по-справжньому культовий та улюблений бренд, який дарує щастя і задоволення мільярдам людей в усьому світі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства

Інновації стали визначальним елементом успішності підприємств у сучасному світі, який швидко змінюється. Для досягнення конкурентних переваг та стабільного росту компанії Coca-Cola необхідно ефективно управляти інноваційним процесом.

Важливо визначити стратегічні цілі щодо інновацій та впроваджувати їх систематично. Підприємство Coca-Cola повинно чітко розуміти, які інновації важливі для його розвитку, і виробляти стратегії їхнього впровадження. Це допоможе фокусувати зусилля та ресурси на найбільш перспективних напрямках.

Створення інноваційної культури в організації. Колектив, що цінує новаторство, стає джерелом ідей та мотивації для їх впровадження. Важливо підтримувати відкритий обмін думками та надавати простір для творчого самовираження працівників.

Забезпечення доступу до необхідних ресурсів. Підприємство повинно мати систему фінансування та технічної підтримки для реалізації інноваційних ідей. Крім того, важливо партнерство з дослідними установами, університетами та іншими організаціями для обміну знаннями та технологіями [29, с.27].

Впровадження системи управління ризиками в інноваційних процесах. Ризики завжди пов'язані з несподіваними викликами та невдачами. Шлях до успіху інноваційного підприємства лежить через управління ризиками, адаптацію до змін та вивчення наслідків невдач для подальшого вдосконалення.

Створення механізмів внутрішнього моніторингу та оцінки результатів інновацій. Завдяки цьому підприємство зможе вчасно реагувати на зміни в інноваційному середовищі, коригувати стратегії та удосконалювати процеси. В

табл. 3.1 наведені приклади впровадження інновацій «The Coca-Cola Company»

Таблиця 3.1

Впровадження інновацій «The Coca-Cola Company»

Порядок	Інновація	Опис
Перша інновація	Розробка нових продуктів	Розширення асортименту напоїв з використанням нових інгредієнтів або формул для привернення нових сегментів споживачів.
Друга інновація	Використання технологій упаковки	Впровадження інноваційних упаковуючих матеріалів, таких як біорозкладаючі пляшки або еко-упаковка, для зменшення негативного впливу на довкілля.
Третя інновація	Цифрові технології	Використання цифрових платформ для покращення взаємодії з клієнтами, впровадження програм лояльності через мобільні додатки та аналіз даних для удосконалення стратегій маркетингу.
Четверта інновація	Інноваційні виробничі процеси	Використання автоматизації та інтелектуальних систем у виробництві для збільшення ефективності та якості продукції.
П'ята інновація	Стратегічне партнерство	Укладення партнерських угод з інноваційними стартапами або дослідницькими центрами для спільного розвитку нових ідей та технологій.
Шоста інновація	Соціальна відповідальність	Впровадження програм інноваційної відповідальності, таких як зменшення споживання цукру в напоях або підтримка проєктів зі збереження довкілля.
Сьома інновація	Розвиток мережі продажу	Створення інноваційних концепцій для розвитку роздрібною мережі продажу, включаючи кіоски з напоями з можливістю персоналізованих замовлень

Отже, як видно з таблиці, щоб покращити удосконалення управління інноваційною діяльністю, The Coca-Cola Company може впровадити наступні інновації:

1. Розробка нових продуктів. Розширення асортименту напоїв з використанням нових інгредієнтів або формул для привернення нових сегментів споживачів.

2. Використання технологій упаковки. Впровадження інноваційних

упаковуючих матеріалів, таких як біорозкладаючі пляшки або еко-упаковка, для зменшення негативного впливу на довкілля.

3. Цифрові технології. Використання цифрових платформ для покращення взаємодії з клієнтами, впровадження програм лояльності через мобільні додатки та аналіз даних для удосконалення стратегій маркетингу.

4. Інноваційні виробничі процеси. Використання автоматизації та інтелектуальних систем у виробництві для збільшення ефективності та якості продукції.

5. Стратегічне партнерство. Укладення партнерських угод з інноваційними стартапами або дослідницькими центрами для спільного розвитку нових ідей та технологій.

6. Соціальна відповідальність. Впровадження програм інноваційної відповідальності, таких як зменшення споживання цукру в напоях або підтримка проєктів зі збереження довкілля.

7. Розвиток мережі продажу. Створення інноваційних концепцій для розвитку роздрібною мережі продажу, включаючи кіоски з напоями з можливістю персоналізованих замовлень через мобільні додатки.

Удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства - це безперервний процес. Він вимагає уваги до деталей, гнучкості та готовності експериментувати. Лише такі компанії зможуть ефективно впроваджувати новаторські рішення і забезпечувати сталий розвиток в умовах постійних змін. У табл. 3.2 подані пропозиції щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю компанії «The Coca-Cola Company».

Отже, компанія Coca-Cola може покращити управління інноваціями за допомогою розробки інноваційної стратегії, залучення кваліфікованих фахівців, партнерства з дослідницькими установами, моніторингу та аналізу ринку системи внутрішнього інноваційного стимулювання, фінансової підтримки інновацій, запровадження agile-методологій, оцінювання та аналізу ризиків та культури інновацій.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю
підприємства Coca-Cola

№	Пропозиція	Опис
1.	Розробка стратегії інновацій	Визначення довгострокової стратегії для розвитку інновацій, враховуючи потреби ринку та конкурентні переваги.
2.	Створення інноваційного департаменту	Утворення спеціалізованого департаменту з управління інноваційною діяльністю для координації і впровадження нововведень.
3.	Залучення кваліфікованих фахівців	Привертання та утримання висококваліфікованих спеціалістів в галузі інновацій для забезпечення ефективного управління.
4.	Партнерство з дослідними установами	Співпраця з науковими і дослідними установами для обміну знаннями та доступу до новітніх технологій.
5.	Система внутрішнього інноваційного стимулювання	Впровадження системи нагородження та стимулювання для працівників, що активно внесли внесок у розвиток інновацій.
6.	Моніторинг та аналіз ринку	Постійний аналіз та моніторинг ринкових тенденцій для ідентифікації нових можливостей та конкурентних переваг.
7.	Фінансова підтримка інновацій	Забезпечення достатнього фінансування для проведення досліджень, розробки та впровадження інноваційних проєктів.
8.	Запровадження Agile-методологій	Використання гнучких методологій розробки для швидкого реагування на зміни та підвищення ефективності процесів.
9.	Система оцінки ризиків	Розробка системи оцінки та управління ризиками для передбачення можливих викликів та мінімізації втрат.
10.	Культура інновацій	Створення підтримуючої корпоративної культури, що сприяє відкритості до ідей, експериментам та постійному вдосконаленню.

Підприємства, які активно впроваджують інновації, мають можливість адаптуватися до нових умов, отримувати конкурентні переваги та забезпечувати сталий розвиток. У цьому контексті удосконалення управління інноваційною діяльністю стає невід'ємною складовою успішного бізнесу.

Серед ключових причин для удосконалення управління інноваціями

Coca-Cola є необхідність відповідати викликам швидкозмінюючого ринкового середовища. Технологічні нововведення, зміни у споживацьких уподобаннях та конкурентний тиск вимагають від підприємства оперативної реакції та постійного вдосконалення своїх продуктів та послуг. Ефективне управління інноваціями дозволить підприємству швидко впроваджувати нові ідеї, забезпечуючи перевагу на ринку.

Управління інноваціями підвищує конкурентоспроможність підприємства. Високий рівень інноваційності допомагає не лише вижити в умовах конкуренції, а й стати лідером у своєму сегменті. Інновації також дозволяють підприємству освоювати нові ніші та виходити на нетрадиційні ринки збуту.

Удосконалення управління інноваційною діяльністю Coca-Cola також сприяє залученню та утриманню талановитих кадрів. Інновації стають привабливим фактором для фахівців, оскільки вони шукають можливість розвивати свої творчі здібності та брати участь у створенні щось нового. Підприємства, які володіють ефективною системою управління інноваціями, можуть привертати та утримувати талановитих працівників, що є важливим для сталого розвитку бізнесу.

Не менш важливим є впровадження ефективних механізмів контролю і вимірювання результативності інноваційної діяльності. Система метрик та ключових показників дозволяє оцінювати ефективність вкладених ресурсів та визначати напрямки подальших зусиль. Це допоможе підприємству Coca-Cola уникати ризиків та раціоналізувати інноваційний процес.

Отже, удосконалення управління інноваційною діяльністю є стратегічно важливим елементом для підприємства Coca-Cola в сучасному бізнес-середовищі. Це дозволяє не лише виживати в умовах змін, але і активно впливати на своє майбутнє, забезпечуючи сталий розвиток та лідерство на ринку.

3.2. Шляхи та напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства

Інновації стали невід'ємною частиною успішного розвитку підприємств у сучасному світі. Забезпечення сталої конкурентної переваги, адаптація до змін у соціально-економічному середовищі та вдосконалення виробничих процесів вимагають систематичного та ефективного управління інноваційною діяльністю Соса-Солла. На рис. 3.1 Представлені ключові заходи по удосконаленню системи управління інноваційною діяльністю підприємства.



Рис 3.1. Заходи по удосконаленню системи управління інноваційною діяльністю підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [41]

Отже, основними заходами по удосконаленню системи управління інноваційною діяльністю підприємства є фінансування, забезпечення інвестування, розробка та реалізація стратегії підприємства, впровадження прогресивних форм організації праці, впровадження інноваційного

менеджменту.

Створення сприятливого інноваційного середовища є критично важливим фактором успіху. Керівництво підприємства повинно віддати перевагу розвитку корпоративної культури, що сприяє творчому підходу та стимулює ідеї працівників. Забезпечення комунікації, відкритості до нових ідей та навчання важливо для формування інноваційного духу в колективі. Компанія повинна впроваджувати системи мотивації та винагороди за інноваційні пропозиції, проводити регулярні сесії мозкового штурму та створювати крос-функціональні команди для реалізації проєктів.

При цьому важливо, щоб інноваційне середовище не обмежувалось лише окремими підрозділами чи ініціативами, а пронизувало всю організацію. Кожен співробітник, незалежно від посади та функції, повинен відчувати причетність до інноваційних процесів та мати можливість впливати на них. Це вимагає трансформації управлінських підходів, делегування повноважень та відповідальності на нижчі рівні ієрархії, а також розвитку лідерських компетенцій на всіх щаблях організації.

Стратегічне управління інноваціями передбачає розробку чіткого бачення та цілей інноваційного розвитку, які узгоджуються із загальною стратегією бізнесу. Підприємство Coca-Cola повинно розробити чітку стратегію, яка відображатиме його прагнення досягти конкретних інноваційних результатів. Це може включати в себе визначення пріоритетних напрямків розвитку, аналіз конкурентного середовища та ідентифікацію можливостей для впровадження новаторських рішень. При цьому важливо забезпечити гнучкість стратегії та можливості її адаптації до змін ринкових умов.

Стратегія управління інноваціями повинна бути розроблена на основі ґрунтовного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що визначають інноваційний потенціал компанії. До внутрішніх факторів належать наявні ресурси, компетенції та динамічні здібності організації, а до зовнішніх - стан ринку, потреби та очікування споживачів, технологічні тренди, регуляторне середовище тощо [43]. На основі цього аналізу Coca-Cola повинна визначити

свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також сформулювати стратегічні пріоритети інноваційного розвитку.

Ключовим елементом стратегії повинен бути клієнтоцентричний підхід до інновацій, який передбачає глибоке розуміння потреб, бачення та очікувань споживачів і використання цих інсайтів як відправної точки для розробки нових продуктів, сервісів та бізнес-моделей. Компанія Coca-Cola повинна налагодити постійний діалог зі своїми клієнтами через різноманітні канали, залучати їх до спільного створення цінності та використовувати їхній зворотній зв'язок для постійного вдосконалення своїх пропозицій.

Розробка системи управління знаннями є ключовою передумовою ефективності інноваційних процесів. Інновації часто виникають з обміну інформацією та знаннями. Впровадження ефективної системи управління знаннями сприяє накопиченню та використанню експертних знань, що може значно полегшити інноваційний процес. Coca-Cola повинна створити єдину базу даних з інформацією про клієнтів, ринки, технології та тренди, забезпечити зручні інструменти для обміну знаннями між підрозділами та співробітниками, а також розвивати культуру безперервного навчання.

Управління знаннями в контексті інноваційної діяльності передбачає не лише збір та зберігання інформації, але й її активне використання для генерування нових ідей та прийняття обґрунтованих рішень. Для цього Coca-Cola повинна розробити процеси та інструменти для аналізу великих даних, отриманих з різних джерел, таких як транзакційні системи, програми лояльності, соціальні мережі та інше. Передові технології, такі як штучний інтелект та машинне навчання, можуть допомогти виявити приховані проблеми та залежності, спрогнозувати майбутні тренди та персоналізувати взаємодію з клієнтами.

Взаємодія з зовнішніми інноваційними середовищами відкриває доступ до нових ідей, талантів та ресурсів. Встановлення партнерств та співпраця з іншими підприємствами, науковими установами та стартапами може значно розширити доступ до інноваційних розробок та знань. Coca-Cola може

приєднуватись до галузевих асоціацій, інноваційних кластерів та екосистем, брати участь у спільних дослідницьких проєктах, а також розглядати можливості інвестицій у перспективні стартапи, що розробляють рішення у суміжних сферах.

Особливу увагу слід приділити співпраці з університетами та науково-дослідними інститутами, які є потужними центрами генерування нових знань та розробок. Coca-Cola може створювати спільні лабораторії та дослідні центри, фінансувати цільові наукові проєкти, залучати студентів та аспірантів до вирішення реальних бізнес-завдань. Це дозволить компанії не лише отримати доступ до передових технологій та методів, але й підготувати майбутні кадри, необхідні для реалізації своїх інноваційних амбіцій.

Ефективний контроль та оцінка інноваційної діяльності дозволяють вчасно ідентифікувати проблеми та можливості для вдосконалення. Розробка системи метрик та критеріїв оцінки дозволяє визначити ефективність інноваційних проєктів та вчасно коригувати стратегію, враховуючи отримані результати. Збалансована система показників повинна включати як фінансові, так і нефінансові індикатори, що характеризують різні аспекти інноваційного процесу - від генерування ідей до комерціалізації розробок. Регулярний моніторинг інноваційної діяльності та бенчмаркінг з кращими практиками галузі дозволяють виявляти зони для покращень.

При формуванні системи метрик важливо враховувати специфіку різних типів інновацій (продуктових, процесних, маркетингових, організаційних тощо) та стадій їх життєвого циклу. Так, на етапі генерування та відбору ідей доцільно використовувати показники кількості та якості запропонованих концепцій, на етапі розробки - швидкість та вартість створення прототипів, на етапі тестування - рівень сприйняття та задоволеності клієнтів, а на етапі комерціалізації - обсяг продажів, маржинальність та частку ринку нових продуктів. Крім того, важливими метриками є показники інноваційної активності, такі як кількість патентів, ліцензій та партнерств, а також рівень залученості та мотивації персоналу.

Навчання та розвиток персоналу є фундаментом інноваційного потенціалу організації. Інновації залежать від компетентності та творчого потенціалу персоналу. Забезпечення навчання, тренінгів та стимулювання саморозвитку сприяє підвищенню кваліфікації та активізації інноваційного мислення. Coca-Cola повинна розробити комплексні програми розвитку талантів, які включатимуть як технічні, так і soft skills, необхідні для успішної реалізації інновацій. Крім того, доцільним є впровадження менторських програм, ротаций персоналу між підрозділами та створення можливостей для експериментування з новими методами роботи.

Розвиток компетенцій інноваційного лідерства є особливо важливим для керівників усіх рівнів компанії. Лідери повинні не лише володіти необхідними знаннями та навичками для управління інноваційними процесами, але й демонструвати відповідні моделі поведінки та цінності, що надихають та мотивують співробітників. Вони повинні вміти формувати інноваційне бачення, створювати середовище довіри та психологічної безпеки, управляти ризиками та невизначеністю, а також забезпечувати необхідні ресурси та підтримку для реалізації інноваційних проектів.

Важливим напрямком розвитку персоналу є також формування культури безперервного навчання та обміну знаннями. Coca-Cola повинна заохочувати співробітників до постійного оновлення своїх знань та навичок, використовуючи як формальні (тренінги, курси, сертифікації), так і неформальні (спільноти практиків, конференції, воркшопи) методи навчання. При цьому особливу увагу слід приділяти розвитку навичок майбутнього, таких як креативність, критичне мислення, емоційний інтелект, адаптивність та цифрова грамотність. Для того аби надати компанії рекомендації щодо удосконалення інноваційної діяльності підприємства, був проведений SWOT-аналіз, який допомагає проаналізувати сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості компанії та загрози (рис. 3.2)

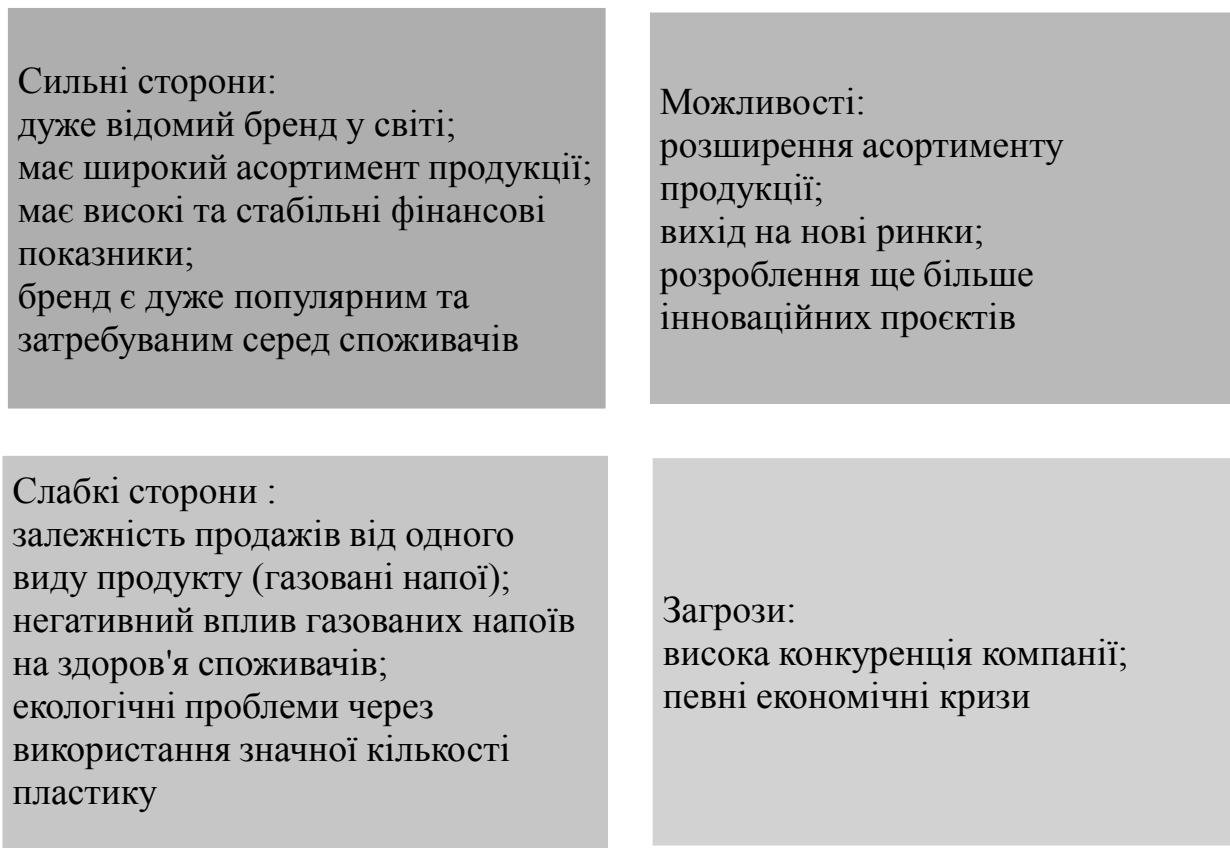


Рис. 3.2 SWOT-аналіз компанії Coca-Cola

Розглянемо детальніше шляхи та напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства Coca-Cola див. табл. 3.3

Таблиця 3.3

Шляхи та напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства Coca-Cola

№	Напрямок удосконалення	Опис	Відповідальний	Строк виконання
1	Впровадження інноваційної культури	Забезпечення розвитку серед працівників усвідомлення важливості інновацій, проведення навчань та семінарів.	Вищі виконавчі керівники	До кінця року
2	Створення інноваційного департаменту	Формування спеціалізованого департаменту, який відповідатиме за пошук та впровадження інновацій.	Керівництво, департамент розвитку	До початку наступного кварталу

Продовж. табл. 3.3

3	Розробка інноваційної стратегії	Створення документа, який визначатиме стратегічні цілі та завдання у сфері інновацій.	Департамент стратегічного розвитку	До середини наступного року
4	Залучення зовнішніх експертів	Співпраця з іноземними чи національними експертами для отримання нових ідей та поглядів.	Вищі виконавчі керівники, регіональні підрозділи	Постійно, згідно з проектами
5	Вдосконалення процесу інноваційного маркетингу	Розробка та впровадження нових стратегій маркетингу для підтримки інноваційних продуктів та послуг.	Маркетинговий департамент	До кінця року
6	Сприяння внутрішній комунікації	Впровадження системи збору ідей та комунікації між департаментами для стимулювання інноваційного обміну.	Внутрішній комунікаційний департамент	До початку наступного кварталу
7	Встановлення метрик та вимірювань	Розробка системи оцінки ефективності інновацій та визначення ключових показників успіху.	Аналітичний департамент	До середини наступного року
8	Забезпечення інвестування в інноваційний розвиток виробництва	Інвестування в нові проекти та продукти, задля підтримки інноваційної діяльності компанії та залучення нових клієнтів	Департамент стратегічного розвитку	До кінця року

Усі ці шляхи і напрями взаємодіють між собою та створюють комплексний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємства Соса-Сола. Їх впровадження сприятиме не лише створенню інновацій, але і їх ефективному впровадженню, що стане основою для стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Здатність адаптуватися до швидко змінюючогося бізнес-середовища і впроваджувати новаторські рішення дозволить підприємству Соса-Сола займати конкурентні переваги та забезпечує їхню стійкість у довгостроковій перспективі. Управління інноваційною діяльністю стає важливою складовою

стратегічного керівництва підприємством. Щоб ефективно реалізовувати інновації, необхідно постійно вдосконалювати методи та процеси управління інноваційною діяльністю.

Ключовим аспектом є створення інноваційної культури всередині підприємства. Керівництво повинно стимулювати креативність та відкритість до нових ідей серед співробітників. Важливо розвивати серед них свідомість, що кожен може бути інноватором, надаючи можливості для самовираження та впровадження ідей у реальному бізнес-середовищі.

Чіткий стратегічний план інновацій є важливим. Підприємство Coca-Cola має зосередитися на напрямках, що відповідають його стратегічним цілям і потребам ринку. Визначивши пріоритетні області, можна ефективніше розподілити ресурси та максимізувати вплив інновацій на бізнес.

Важливо створити ефективну систему управління процесами інновацій. Це охоплює етапи від ідеї до впровадження, а також механізми контролю та оцінки результатів. Використання сучасних інструментів та технологій допомагає спростити цей процес та зменшити час від ідеї до реалізації.

Важливо вести постійний моніторинг ринкових та технологічних тенденцій. Зміни в навколишньому світі відбуваються дуже швидко, і підприємство повинно бути готовим до їх впливу. Система збору та аналізу інформації допомагає оперативно реагувати на зміни та вчасно впроваджувати нові ідеї.

Отже, ефективне управління інноваційною діяльністю Coca-Cola вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення. Врахування культурних, стратегічних, процесних та структурних аспектів сприяє створенню інноваційно-орієнтованої організації, здатної ефективно конкурувати на ринку та досягати стійкого розвитку в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

Разом з тим, компанія повинна розуміти, що інновації - це не разовий проект, а безперервний процес навчання та вдосконалення. Шлях до успішних інновацій пролягає через численні експерименти, помилки та ітерації, які

дозволяють накопичувати досвід та знання. Тому критично важливо розвивати в організації культуру, яка заохочує ризик, толерує невдачі та вчиться на них. Лише в такому середовищі можуть народжуватись по-справжньому проривні ідеї та рішення, які змінюють правила гри та створюють нові ринки.

Іншим важливим фактором успіху є лідерська відданість та послідовність у реалізації інноваційних амбіцій компанії. Вище керівництво Соса-Сола повинно не лише декларувати важливість інновацій, але й демонструвати це на власному прикладі, інвестуючи час та ресурси в інноваційні процеси, надихаючи та підтримуючи своїх співробітників, а також оперативно усуваючи бар'єри та перешкоди на шляху реалізації нових ідей. Лише за умови щирої віри лідерів в інноваційне призначення компанії та їх готовності йти на обчислені ризики, можна розраховувати на довгостроковий успіх та стійкість інноваційних перетворень.

Шляхом безперервного розвитку свого інноваційного потенціалу, Соса-Сола зможе не лише утримувати лідерські позиції на ринку, але й задавати напрям його розвитку, формуючи майбутнє індустрії напоїв. Для цього компанія повинна мислити масштабно та довгостроково, інвестувати в розвиток проривних технологій та компетенцій, створювати екосистеми партнерств та співпраці, а також інтегрувати принципи сталого розвитку в свої інноваційні процеси. Лише за таких умов Соса-Сола зможе стати справжнім лідером інновацій та залишити значущий слід в історії людства, покращуючи якість життя людей та зберігаючи нашу планету для майбутніх поколінь.

ВИСНОВКИ

Отже, згідно з поставленими завданнями та за результатами дослідження були зроблені наступні висновки:

1. Інноваційна діяльність допомагає підприємствам бути більш конкурентоспроможними, зміцнювати свої ринкові позиції та збільшувати свій прибуток. Вчені пояснюють слово «інновація» по-різному. В загальному розумінні, інновація – це певні зміни в компанії, запровадження чогось нового, аби компанія залишалась конкурентоспроможною на ринку. Не зважаючи на те, що інновації є важливими для кожного підприємства, вони також мають багато ризиків, тому менеджерам слід ретельно аналізувати та передбачати дані ризики.

2. Управління інноваційною діяльністю має три основні групи функцій. До них належать загальні, конкретні та об'єднувальні функції. До загальних функцій належать: прогнозування - розроблення певного плану на довгострокову перспективу з урахуванням економічних та технологічних процесів; планування - створення планових цілей і завдань інноваційної діяльності та заходи щодо їх практичної реалізації; організація - передбачає забезпечення виконання поставлених планів заснованих на об'єднанні людей і спільному впровадженні інноваційної програми; регулювання - визначає вплив на об'єкт управління з метою досягнення стану стійкості в економіко-технологічній системі; мотивація - спонукання працівників до зацікавленості в результатах роботи; контролем є перевірка створення плану та його подальша реалізація. До конкретних функцій управління інноваційною діяльністю відноситься управління інноваційним процесом, управління інноваційним проектом, управління інноваційним потенціалом, управління інноваційним розвитком та інноваційною програмою. До об'єднувальних функцій інноваційної діяльності відноситься інноваційне керівництво – певна діяльність виконана керівником інноваційного типу, яка спрямована на досягнення економічного та науково-технічного прогресу.

3. Структурними складовими управління інноваційною діяльністю підприємства є контекст, лідерство, планування, підтримка, операції, оцінка та удосконалення. За допомогою цих складових можна проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори компанії. Також структурні складові допомагають ефективно керувати інноваційною діяльністю, адаптуючись до будь-яких змін.

4. Компанію Соса-Сола заснував Джон Стіт Пембертон у 1886 році в Атланті, штат Джорджія, США. У 2013 році Соса-Сола продавалась у понад 200 країнах світу, а споживачі щодня випивали понад 1,8 мільярда порцій напоїв компанії. Соса-Сола посіла 87 місце в рейтингу Fortune 500 найбільших корпорацій США за загальним доходом у 2018 році. Згідно з дослідженням Interbrand “найкращий світовий бренд” у 2023 році, Соса-Сола була восьмим найдорожчим брендом у світі, 58 046\$ млн. На даний час компанія є провідним брендом безалкогольних напоїв, має велику прихильність серед потенційних клієнтів, постійно розвивається та впроваджує інновації.

5. Для аналізу інноваційної діяльності підприємства було використано та розраховано декілька основних показників, а саме: коефіцієнт забезпеченості інтелектуальної власності, коефіцієнт освоєння нової продукції, коефіцієнт інноваційного зростання. Компанія Соса-Сола демонструє високий рівень забезпеченості інтелектуальною власністю та освоєння нової продукції, що характерне для стратегії лідера, проте має низький рівень інноваційного зростання, що може вказувати на обмежене інноваційне зростання в останні роки. Причиною цього можуть бути певні зовнішні ринкові умови.

6. Особливостями управління інноваційною діяльністю компанії Соса-Сола є систематичний підхід до відстеження ринкових тенденцій, розвинене стратегічне планування, налагоджена ефективна взаємодія та співпраця між різними функціональними підрозділами компанії, активне залучення співробітників до інноваційних процесів, співпраця з різними партнерами, інвестиції в науково-дослідну діяльність і передові технології. Даний комплексний підхід дозволяє компанії постійно запроваджувати нові ідеї та удосконалювати інноваційну діяльність.

7. Для удосконалення управління інноваційною діяльністю компанії Coca-Cola необхідно запровадити певні заходи, а саме: розробка довгострокової стратегії інновації, створення спеціалізованого інноваційного департаменту, залучення висококваліфікованих фахівців, партнерство з дослідницькими установами, впровадження системи внутрішнього стимулювання інновацій, постійний моніторинг ринкових тенденцій, забезпечення фінансової підтримки інноваційних проектів, використання гнучких методологій розробки, розробка системи оцінки ризиків та створення корпоративної культури. Впровадження цих засобів допоможе компанії підвищити ефективність управління інноваційною діяльністю.

8. Шляхами та напрямками удосконалення управління інноваційною діяльністю компанії Coca-Cola мають бути впровадження інноваційної культури, створення інноваційного департаменту, розробка інноваційної стратегії, залучення зовнішніх експертів, вдосконалення процесу інноваційного маркетингу, сприяння внутрішньої комунікації, встановлення метрик та вимірювань, забезпечення інвестування в інноваційний розвиток виробництва. Саме ці шляхи та методи допоможуть компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку та розвивати інновації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Annual Report 2022 / Coca-Cola Company. URL: https://annual_report/coca-cola-business-and-sustainability-report-2022.pdf
2. Annual Review 2019. URL: https://d1io3yog0oux5.cloudfront.net/_85340d0dfd42a1432a76d4090fddd49d/cocacolacompany/db/734/7242/annual_report/coca-cola-business-and-sustainability-report-2019+%281%29.pdf
3. Annual Review 2021. URL: https://d1io3yog0oux5.cloudfront.net/_85340d0dfd42a1432a76d4090fddd49d/cocacolacompany/db/734/7807/annual_report/2021_Business_ESG_Report.pdf
4. Annual Review 2022. URL: https://d1io3yog0oux5.cloudfront.net/_85340d0dfd42a1432a76d4090fddd49d/cocacolacompany/db/734/7960/annual_report/coca-cola-business-and-sustainability-report-2022.pdf
5. Bagna, E., Ramusino, E.C., Denicolai, S. Innovation through Patents and Intangible Assets: Effects on Growth and Profitability of European Companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*.
6. Coca-Cola a short history 125-years booklet.pdf. URL: <https://www.coca-colacompany.com/content/dam/company/us/en/about-us/history/coca-cola-a-short-history-125-years-booklet.pdf>
7. Coca-Cola Company. Cable News Network. URL: <https://edition.cnn.com/markets/stocks/KO>
8. Coca-Cola Co. (NYSE:KO) <https://www.stock-analysis-on.net/NYSE/Company/Coca-Cola-Co/Analysis/Goodwill-and-Intangible-Assets>
9. Coca-Cola. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Coca-Cola>
10. Coca-Cola Reports Fourth Quarter and Full-Year 2023 Results <https://d1io3yog0oux5.cloudfront.net/>
11. CocaCola Revenue 2010-2023 | KO. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/KO/cocacola/revenue>

12. Coca Cola Patents – Insights & Stats (Updated 2023)
<https://insights.greyb.com/coca-cola-patents/>
13. Diallo M. F., Mouelhi N. B. D., Gadekar M., Schill M. CSR actions, brand value, and willingness to pay a premium price for luxury brands: Does long-term orientation matter? *Journal of Business Ethics*. 2021. Vol. 169, No. 2. P. 241-260. DOI: 10.1007/s10551-019-04262-042.
14. García-Arca J., Trinidad González-Portela Garrido A., Prado-Prado J. C. Organizational best practices in packaging design. An analysis in perfumery and hygiene products. *Direccion y Organizacion*. 2020. No. 71. P. 38-49. DOI: 10.37610/dyo. v0i71.576
15. González-Pernía J. L., Jung A., Peña I. The innovation activities of multinational enterprises: A bibliometric analysis of the literature. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2020. Vol. 67, No. 4. P. 1061-1077. DOI: 10.1109/TEM.2019.2896806
16. Interbrand Best Global Brands 2023. URL: <https://interbrand.com/best-global-brands/>
17. Investors/Coca-Cola Company. URL: <https://investors.coca-colacompany.com/filings-reports/resource-center>
18. Kannebley S., Porto G. S., Pazello E. T. Characteristics of Brazilian innovative firms: An empirical analysis based on PINTEC—industrial research on technological innovation. *Research Policy*. 2019. Vol. 34, No. 6. P. 872-893. DOI: 10.1016/j.respol.2005.04.003
19. Malyarets L., Draskovic M., Babenko V., Kochuyeva Z., Dorokhov O. Theory and practice of controlling at enterprises in international business. *Economic Annals-XXI*. 2017. Vol. 165, No. 5-6. P. 90-96. DOI: 10.21003/ea. V165-19
20. MarketingWeek. Coca-Cola CEO: Innovation is serving as a ‘competitive advantage’. URL: <https://www.marketingweek.com/coca-cola-innovation-competitive-advantage/>
21. Natorina A. Online retailers' management system of marketing commodity policy. *Economic Annals-XXI*. 2019. Vol. 175, No. 1-2. P. 69-72. DOI:

10.21003/ea. V175-12

22. Revenue distribution share of the Coca-Cola Company worldwide in 2023, by operating segment. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/271136/coca-colas-revenue-distribution-worldwide-by-operating-segment/>

23. Salikhova O. State programs for developing innovative enterprise activities: The case of Ukraine. *Science and Innovation*. 2020. Vol. 16, No. 3. P. 45-59. DOI: 10.15407/scine16.03.045

24. Shcherbak V., Marchenko S. Modern marketing technologies in the innovative development of industrial enterprises. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2018. Vol. 4, No. 16. P. 161-170. DOI: 10.25140/2410-9576-2018-4(16)-161-170

25. Silva M. J., Leitão J., Raposo M. Barriers to innovation and the innovative performance of Portuguese firms. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. 2020. Vol. 13, No. 25. P. 9-25.

26. Silvestre B. S., Țîrcă D. M. Innovations for sustainable development: Moving toward a sustainable future. *Journal of Cleaner Production*. 2019. Vol. 208. P. 325-332. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.09.244

27. Soto-Acosta P., Popa S., Martinez-Conesa I. Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs. *Journal of Knowledge Management*. 2018. Vol. 22, No. 4. P. 824-849. DOI: 10.1108/JKM-10-2017-0448

28. Sustainability / Coca-Cola Company. URL: <https://www.coca-colacompany.com/sustainable-business>

29. Teece D. J. A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*. 2019. Vol. 53, No. 1. P. 1-43. DOI: 10.1080/00779954.2017.1371208

30. The Coca-Cola Company. URL: <https://www.britannica.com/money/The-Coca-Cola-Company>

31. The Coca-Cola Company https://en.wikipedia.org/wiki/The_Coca-Cola_Company

32. The Coca-Cola Company website. URL: <https://www.coca-colacompany.com/>
33. Tian J., Coreynen W., Matthyssens P., Shen L. Platform- based servitization and business model adaptation by established manufacturers. *Technovation*. 2021. Vol. 102. P. 102222. DOI: 10.1016/j.technovation.2021.102222
34. Veloutsou C., Guzman F. The evolution of brand management thinking over the last 25 years as recorded in the *Journal of Product and Brand Management*. *Journal of Product & Brand Management*. 2017. Vol. 26, No. 1. P. 2-12. DOI: 10.1108/JPBM-01-2017-1398
35. Wang C. H. How organizational green culture influences green performance and competitive advantage. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2019. Vol. 30, No. 4. P. 666-683. DOI: 10.1108/JMTM-09-2018-0314
36. Xu Y., Yeh C. H., Lin F. J. Innovation and performance: The role of market orientation. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2017. Vol. 64, No. 3. P. 392-403. DOI: 10.1109/TEM.2017.2712451
37. Zhou C., Hong J., Song M., Green R. D. Knowledge integration capacity, IT resource flexibility, and open innovation performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2019. Vol. 66, No. 4. P. 760-773. DOI: 10.1109/TEM.2018.2866874
38. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Магнолія, 2021. 350 с.
39. Афанасьєва Н. В., Рогожин В. Д., Рудика В. І. Управління інноваційними процесами на підприємстві: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2020. 208 с.
40. Буренніков Ю.Ю. Формування структури механізму управління інноваційною діяльністю. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*, 2007. С. 42-45
41. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2018. 440 с.
42. Вакалюк В.А Роль державної інноваційної політики у економічному

розвитку країни. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*, 2016. С. 143-152

43. Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 662 с.

44. Воробйова С. Управління інноваціями: чотири ключові правила. *Маркетолог* 2007. С. 91-92

45. Гаєвська Л.М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв 2017. С. 192-195

46. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України від 2003*. № 18, 19-20, 21-22. СТ. 144

47. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2018. 308 с.

48. Гуржій А. М., Каракай Ю. В., Петренко З. О. Інноваційна діяльність в Україні: монографія. Київ: УкрІНТЕІ, 2020. 184 с.

49. Довгань Ю. В. Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 38-44

50. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 256 с.

51. Заблоцький Б. Ф. Економіка і організація інноваційної діяльності: навчальний посібник. Львів: Новий Світ-2000, 2019. 456 с.

52. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36, ст. 266.

53. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2018. 397 с.

54. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навчальний посібник. Київ: Академія, 2021. 400 с.

55. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД

«Університетська книга», 2019. 334 с.

56. Коваленко О.В. Проблемні аспекти становлення інноваційної системи України в контексті теорії технологічного розвитку. *Ефективна економіка* 2015. С. 31

57. Коваль Л.А., Романчук С.А Розвиток наукової думки про інновації - як предмет особливої трудової діяльності. Кіровоград: КНТУ, 2012. 470 с.

58. Ковтуненко К. В. Інноваційний потенціал: формування та реалізація на промислових підприємствах: монографія. Одеса: Атлант, 2019. 181 с.

59. Колінко Н.О. Структурно-логічна схема управління інноваційною діяльністю. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, 2012. С. 84-93

60. Кривов'язюк І. В., Волинчук Ю. В. Управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2020. 182 с.

61. Кузнецова А.Я. Удосконалення банківського і небанківського фінансування інноваційної діяльності в Україні: монографія. Київ, 2009. 175 с.

62. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія. За ред. д. е. н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: Папірус, 2010. 621 с.

63. Мартиненко М. В., Ястремська О. М. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 162 с.

64. Михальченко Г. Г., Волков О. І В. Г. Управління інноваційною діяльністю на підприємствах: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2021. 214 с.

65. Міско Г. А. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 408 с.

66. Петухова О.М., Сілакова Г. В. Управління ризиками інноваційної діяльності. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК*, 2012. С. 145-147.

67. Покропивний С. Ф. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання. *Економіка України* 1995. С. 24-31

68. Сакевич Л. С. Управління ризиками інноваційної діяльності, організованої в межах державно-приватного партнерства. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2018. С. 185-189
69. Ступак С.М. Механізм управління інноваційною діяльністю. Одеса, 2010. 106 с.
70. Тарасова О.В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств. *Економіка харчової промисловості*, 2012. С. 37–41
71. Файчук О.М. Інноваційний процес як рушійна сила економічного зростання. *Бізнес Інформ*, 2013. С. 66–70
72. Федоренко В. Г. Інноваційна і інвестиційна стратегія України. *Економіка та держава*, 2003. С. 16-27
73. Чумак О.В. Соціально-філософський аналіз поняття «інновація» та «інноваційна діяльність». *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2009. № 36. С. 152-165
74. Шикова Л.В, Швець Г.О Особливості управління інноваційною діяльністю на підприємстві. *Економіка і організація управління* 2014. С. 293-297
75. Шкарлет С. М., Ільчук В. П., Дубина М. В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Чернігів: ЧНТУ, 2021. 248 с.
76. Шпикуляк О.Г. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*, 2014. С. 73–77
77. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу; пер. з англ. В. Старка. Київ : Видавничий дім “КиєвоМогиллянська академія”, 2014. 246 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ - 2023 РІК

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Operating Segments and Corporate
(In millions)

Year Ended

	Net Operating Revenues ¹			Operating Income (Loss)			Income (Loss) Before Income Taxes		
	December 31, 2023	December 31, 2022	% Fav. / (Unfav.)	December 31, 2023	December 31, 2022	% Fav. / (Unfav.)	December 31, 2023	December 31, 2022	% Fav. / (Unfav.)
Europe, Middle East & Africa	\$ 8,078	\$ 7,523	7	\$ 4,202	\$ 3,958	6	\$ 4,255	\$ 3,952	8
Latin America	5,830	4,910	19	3,432	2,870	20	3,404	2,879	18
North America	16,774	15,674	7	4,435	3,742	18	4,450	3,768	18
Asia Pacific	5,455	5,445	0	2,040	2,303	(11)	1,905	2,320	(18)
Global Ventures	3,064	2,843	8	329	185	78	338	196	73
Bottling Investments	7,860	7,891	0	578	487	19	2,119	1,743	22
Corporate	126	94	34	(3,705)	(2,636)	(41)	(3,519)	(3,172)	(11)
Eliminations	(1,433)	(1,376)	(4)	—	—	—	—	—	—
Consolidated	\$ 45,754	\$ 43,004	6	\$ 11,311	\$ 10,909	4	\$ 12,952	\$ 11,686	11

Note: Certain growth rates may not recalculate using the rounded dollar amounts provided.

¹ During the year ended December 31, 2023, intersegment revenues were \$686 million for Europe, Middle East & Africa, \$8 million for North America, \$731 million for Asia Pacific and \$8 million for Bottling Investments. During the year ended December 31, 2022, intersegment revenues were \$627 million for Europe, Middle East & Africa, \$7 million for North America, \$734 million for Asia Pacific and \$8 million for Bottling Investments.

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Consolidated Statements of Income

(In millions except per share data)

	Three Months Ended		
	December 31, 2023	December 31, 2022	% Change
Net Operating Revenues	\$ 10,849	\$ 10,125	7
Cost of goods sold	4,634	4,513	3
Gross Profit	6,215	5,612	11
Selling, general and administrative expenses	3,799	3,431	11
Other operating charges	143	106	34
Operating Income	2,273	2,075	10
Interest income	267	143	87
Interest expense	413	304	36
Equity income (loss) — net	361	339	7
Other income (loss) — net	(6)	247	—
Income Before Income Taxes	2,482	2,500	(1)
Income taxes	496	444	12
Consolidated Net Income	1,986	2,056	(3)
Less: Net income (loss) attributable to noncontrolling interests	13	25	(46)
Net Income Attributable to Shareowners of The Coca-Cola Company	\$ 1,973	\$ 2,031	(3)
Basic Net Income Per Share¹	\$ 0.46	\$ 0.47	(3)
Diluted Net Income Per Share¹	\$ 0.46	\$ 0.47	(2)
Average Shares Outstanding	4,317	4,326	0
Effect of dilutive securities	13	21	(36)
Average Shares Outstanding Assuming Dilution	4,330	4,347	0

Note: Certain growth rates may not recalculate using the rounded dollar amounts provided.

¹ Calculated based on net income attributable to shareowners of The Coca-Cola Company.

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES

Consolidated Balance Sheets

(In millions except par value)

	December 31, 2023	December 31, 2022
ASSETS		
Current Assets		
Cash and cash equivalents	\$ 9,366	\$ 9,519
Short-term investments	2,997	1,043
Total Cash, Cash Equivalents and Short-Term Investments	12,363	10,562
Marketable securities	1,300	1,069
Trade accounts receivable, less allowances of \$502 and \$516, respectively	3,410	3,487
Inventories	4,424	4,233
Prepaid expenses and other current assets	5,235	3,240
Total Current Assets	26,732	22,591
Equity method investments	19,671	18,264
Other investments	118	501
Other noncurrent assets	7,162	6,189
Deferred income tax assets	1,561	1,746
Property, plant and equipment — net	9,236	9,841
Trademarks with indefinite lives	14,349	14,214
Goodwill	18,358	18,782
Other intangible assets	516	635
Total Assets	\$ 97,703	\$ 92,763
LIABILITIES AND EQUITY		
Current Liabilities		
Accounts payable and accrued expenses	\$ 15,485	\$ 15,749
Loans and notes payable	4,557	2,373
Current maturities of long-term debt	1,960	399
Accrued income taxes	1,569	1,203
Total Current Liabilities	23,571	19,724
Long-term debt	35,547	36,377
Other noncurrent liabilities	8,466	7,922
Deferred income tax liabilities	2,639	2,914
The Coca-Cola Company Shareowners' Equity		
Common stock, \$0.25 par value; authorized — 11,200 shares; issued — 7,040 shares	1,760	1,760
Capital surplus	19,209	18,822
Reinvested earnings	73,782	71,019
Accumulated other comprehensive income (loss)	(14,275)	(14,895)
Treasury stock, at cost — 2,732 and 2,712 shares, respectively	(54,535)	(52,601)
Equity Attributable to Shareowners of The Coca-Cola Company	25,941	24,105
Equity attributable to noncontrolling interests	1,539	1,721
Total Equity	27,480	25,826
Total Liabilities and Equity	\$ 97,703	\$ 92,763

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Consolidated Statements of Cash Flows
(In millions)

	Year Ended	
	December 31, 2023	December 31, 2022
Operating Activities		
Consolidated net income	\$ 10,703	\$ 9,571
Adjustments to reconcile consolidated net income to net cash provided by operating activities:		
Depreciation and amortization	1,128	1,260
Stock-based compensation expense	254	356
Deferred income taxes	(2)	(122)
Equity (income) loss — net of dividends	(1,019)	(838)
Foreign currency adjustments	175	203
Significant (gains) losses — net	(492)	(129)
Other operating charges	1,741	1,086
Other items	(43)	236
Net change in operating assets and liabilities	(846)	(605)
Net Cash Provided by Operating Activities	11,599	11,018
Investing Activities		
Purchases of investments	(6,698)	(3,751)
Proceeds from disposals of investments	4,354	4,771
Acquisitions of businesses, equity method investments and nonmarketable securities	(62)	(73)
Proceeds from disposals of businesses, equity method investments and nonmarketable securities	430	458
Purchases of property, plant and equipment	(1,852)	(1,484)
Proceeds from disposals of property, plant and equipment	74	75
Collateral (paid) received associated with hedging activities — net	366	(1,465)
Other investing activities	39	706
Net Cash Provided by (Used in) Investing Activities	(3,349)	(763)
Financing Activities		
Issuances of loans, notes payable and long-term debt	6,891	3,972
Payments of loans, notes payable and long-term debt	(5,034)	(4,930)
Issuances of stock	539	837
Purchases of stock for treasury	(2,289)	(1,418)
Dividends	(7,952)	(7,616)
Other financing activities	(465)	(1,095)
Net Cash Provided by (Used in) Financing Activities	(8,310)	(10,250)
Effect of Exchange Rate Changes on Cash, Cash Equivalents, Restricted Cash and Restricted Cash Equivalents	(73)	(205)
Cash, Cash Equivalents, Restricted Cash and Restricted Cash Equivalents		
Net increase (decrease) in cash, cash equivalents, restricted cash and restricted cash equivalents during the year	(133)	(200)
Cash, cash equivalents, restricted cash and restricted cash equivalents at beginning of year	9,825	10,025
Cash, Cash Equivalents, Restricted Cash and Restricted Cash Equivalents at End of Year	9,692	9,825
Less: Restricted cash and restricted cash equivalents at end of year	326	306
Cash and Cash Equivalents at End of Year	\$ 9,366	\$ 9,519

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Operating Segments and Corporate

(In millions)

Three Months Ended

	Net Operating Revenues ¹			Operating Income (Loss)			Income (Loss) Before Income Taxes		
	December 31, 2023	December 31, 2022	% Fav. / (Unfav.)	December 31, 2023	December 31, 2022	% Fav. / (Unfav.)	December 31, 2023	December 31, 2022	% Fav. / (Unfav.)
Europe, Middle East & Africa	\$ 1,690	\$ 1,519	11	\$ 798	\$ 614	30	\$ 812	\$ 626	30
Latin America	1,492	1,289	16	797	724	10	759	727	4
North America	4,040	3,853	5	910	764	19	887	766	16
Asia Pacific	1,115	1,041	7	313	297	6	316	295	7
Global Ventures	813	740	10	119	23	426	119	23	424
Bottling Investments	2,013	1,982	2	185	135	38	467	431	8
Corporate	31	17	92	(849)	(482)	(76)	(878)	(368)	(139)
Eliminations	(345)	(316)	(9)	—	—	—	—	—	—
Consolidated	\$ 10,849	\$ 10,125	7	\$ 2,273	\$ 2,075	10	\$ 2,482	\$ 2,500	(1)

Note: Certain growth rates may not recalculate using the rounded dollar amounts provided.

¹ During the three months ended December 31, 2023, intersegment revenues were \$181 million for Europe, Middle East & Africa, \$2 million for North America, \$160 million for Asia Pacific and \$2 million for Bottling Investments. During the three months ended December 31, 2022, intersegment revenues were \$146 million for Europe, Middle East & Africa, \$1 million for North America, \$167 million for Asia Pacific and \$2 million for Bottling Investments.

Джерело: [17]

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ - 2022 РІК

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Consolidated Statements of Income

(In millions except per share data)

	Year Ended		
	December 31, 2022	December 31, 2021	% Change
Net Operating Revenues	\$ 43,004	\$ 38,655	11
Cost of goods sold	18,000	15,357	17
Gross Profit	25,004	23,298	7
Selling, general and administrative expenses	12,880	12,144	6
Other operating charges	1,215	846	44
Operating Income	10,909	10,308	6
Interest income	449	276	62
Interest expense	882	1,597	(45)
Equity income (loss) — net	1,472	1,438	2
Other income (loss) — net	(262)	2,000	—
Income Before Income Taxes	11,686	12,425	(6)
Income taxes	2,115	2,621	(19)
Consolidated Net Income	9,571	9,804	(2)
Less: Net income (loss) attributable to noncontrolling interests	29	33	(9)
Net Income Attributable to Shareowners of The Coca-Cola Company	\$ 9,542	\$ 9,771	(2)
Basic Net Income Per Share¹	\$ 2.20	\$ 2.26	(3)
Diluted Net Income Per Share¹	\$ 2.19	\$ 2.25	(3)
Average Shares Outstanding	4,328	4,315	0
Effect of dilutive securities	22	25	(10)
Average Shares Outstanding Assuming Dilution	4,350	4,340	0

Note: Certain growth rates may not recalculate using the rounded dollar amounts provided.

¹ Calculated based on net income attributable to shareowners of The Coca-Cola Company.

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Consolidated Balance Sheets

(In millions except par value)

	December 31, 2022	December 31, 2021
ASSETS		
Current Assets		
Cash and cash equivalents	\$ 9,519	\$ 9,684
Short-term investments	1,043	1,242
Total Cash, Cash Equivalents and Short-Term Investments	10,562	10,926
Marketable securities	1,069	1,699
Trade accounts receivable, less allowances of \$516 and \$516, respectively	3,487	3,512
Inventories	4,233	3,414
Prepaid expenses and other current assets	3,240	2,994
Total Current Assets	22,591	22,545
Equity method investments	18,264	17,598
Other investments	501	818
Other noncurrent assets	6,189	6,731
Deferred income tax assets	1,746	2,129
Property, plant and equipment — net	9,841	9,920
Trademarks with indefinite lives	14,214	14,465
Goodwill	18,782	19,363
Other intangible assets	635	785
Total Assets	\$ 92,763	\$ 94,354
LIABILITIES AND EQUITY		
Current Liabilities		
Accounts payable and accrued expenses	\$ 15,749	\$ 14,619
Loans and notes payable	2,373	3,307
Current maturities of long-term debt	399	1,338
Accrued income taxes	1,203	686
Total Current Liabilities	19,724	19,950
Long-term debt	36,377	38,116
Other noncurrent liabilities	7,922	8,607
Deferred income tax liabilities	2,914	2,821
The Coca-Cola Company Shareowners' Equity		
Common stock, \$0.25 par value; authorized — 11,200 shares; issued — 7,040 shares	1,760	1,760
Capital surplus	18,822	18,116
Reinvested earnings	71,019	69,094
Accumulated other comprehensive income (loss)	(14,895)	(14,330)
Treasury stock, at cost — 2,712 and 2,715 shares, respectively	(52,601)	(51,641)
Equity Attributable to Shareowners of The Coca-Cola Company	24,105	22,999
Equity attributable to noncontrolling interests	1,721	1,861
Total Equity	25,826	24,860
Total Liabilities and Equity	\$ 92,763	\$ 94,354

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Consolidated Statements of Cash Flows
(In millions)

	Year Ended	
	December 31, 2022	December 31, 2021
Operating Activities		
Consolidated net income	\$ 9,571	\$ 9,804
Depreciation and amortization	1,260	1,452
Stock-based compensation expense	356	337
Deferred income taxes	(122)	894
Equity (income) loss — net of dividends	(838)	(615)
Foreign currency adjustments	203	86
Significant (gains) losses — net	(129)	(1,365)
Other operating charges	1,086	506
Other items	236	201
Net change in operating assets and liabilities	(605)	1,325
Net Cash Provided by Operating Activities	11,018	12,625
Investing Activities		
Purchases of investments	(3,751)	(6,030)
Proceeds from disposals of investments	4,771	7,059
Acquisitions of businesses, equity method investments and nonmarketable securities	(73)	(4,766)
Proceeds from disposals of businesses, equity method investments and nonmarketable securities	458	2,180
Purchases of property, plant and equipment	(1,484)	(1,367)
Proceeds from disposals of property, plant and equipment	75	108
Collateral (paid) received associated with hedging activities — net	(1,465)	—
Other investing activities	706	51
Net Cash Provided by (Used in) Investing Activities	(763)	(2,765)
Financing Activities		
Issuances of debt	3,972	13,094
Payments of debt	(4,930)	(12,866)
Issuances of stock	837	702
Purchases of stock for treasury	(1,418)	(111)
Dividends	(7,616)	(7,252)
Other financing activities	(1,095)	(353)
Net Cash Provided by (Used in) Financing Activities	(10,250)	(6,786)
Effect of Exchange Rate Changes on Cash, Cash Equivalents, Restricted Cash and Restricted Cash Equivalents	(205)	(159)
Cash, Cash Equivalents, Restricted Cash and Restricted Cash Equivalents		
Net increase (decrease) in cash, cash equivalents, restricted cash and restricted cash equivalents during the year	(200)	2,915
Cash, cash equivalents, restricted cash and restricted cash equivalents at beginning of year	10,025	7,110
Cash, Cash Equivalents, Restricted Cash and Restricted Cash Equivalents at End of Year	9,825	10,025
Less: Restricted cash and restricted cash equivalents at end of year	306	341
Cash and Cash Equivalents at End of Year	\$ 9,519	\$ 9,684

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Operating Segments and Corporate

(In millions)

Three Months Ended

	Net Operating Revenues ¹			Operating Income (Loss)			Income (Loss) Before Income Taxes		
	December 31, 2022	December 31, 2021	% Fav. / (Unfav.)	December 31, 2022	December 31, 2021	% Fav. / (Unfav.)	December 31, 2022	December 31, 2021	% Fav. / (Unfav.)
Europe, Middle East & Africa	\$ 1,519	\$ 1,638	(7)	\$ 614	\$ 745	(18)	\$ 626	\$ 772	(19)
Latin America	1,289	1,030	25	724	592	22	727	590	23
North America	3,853	3,393	14	764	721	6	766	735	4
Asia Pacific	1,041	1,012	3	297	279	6	295	272	8
Global Ventures	740	775	(5)	23	78	(71)	23	89	(74)
Bottling Investments	1,982	1,904	4	135	159	(15)	431	395	9
Corporate	17	26	(38)	(482)	(902)	47	(368)	107	—
Eliminations	(316)	(314)	0	—	—	—	—	—	—
Consolidated	\$ 10,125	\$ 9,464	7	\$ 2,075	\$ 1,672	24	\$ 2,500	\$ 2,960	(16)

Note: Certain growth rates may not recalculate using the rounded dollar amounts provided.

¹ During the three months ended December 31, 2022, intersegment revenues were \$146 million for Europe, Middle East & Africa, \$1 million for North America, \$167 million for Asia Pacific and \$2 million for Bottling Investments. During the three months ended December 31, 2021, intersegment revenues were \$168 million for Europe, Middle East & Africa, \$2 million for North America, \$141 million for Asia Pacific, \$2 million for Bottling Investments and \$1 million for Corporate.

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Consolidated Statements of Income

(In millions except per share data)

	Three Months Ended		
	December 31, 2022	December 31, 2021	% Change
Net Operating Revenues	\$ 10,125	\$ 9,464	7
Cost of goods sold	4,513	4,088	10
Gross Profit	5,612	5,376	4
Selling, general and administrative expenses	3,431	3,336	3
Other operating charges	106	368	(71)
Operating Income	2,075	1,672	24
Interest income	143	71	99
Interest expense	304	165	84
Equity income (loss) — net	339	302	12
Other income (loss) — net	247	1,080	(77)
Income Before Income Taxes	2,500	2,960	(16)
Income taxes	444	510	(13)
Consolidated Net Income	2,056	2,450	(16)
Less: Net income (loss) attributable to noncontrolling interests	25	36	(25)
Net Income Attributable to Shareowners of The Coca-Cola Company	\$ 2,031	\$ 2,414	(16)
Basic Net Income Per Share¹	\$ 0.47	\$ 0.56	(16)
Diluted Net Income Per Share¹	\$ 0.47	\$ 0.56	(16)
Average Shares Outstanding	4,326	4,321	0
Effect of dilutive securities	21	26	(19)
Average Shares Outstanding Assuming Dilution	4,347	4,347	0

Note: Certain growth rates may not recalculate using the rounded dollar amounts provided.

¹ Calculated based on net income attributable to shareowners of The Coca-Cola Company.

Джерело: [17]

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ - 2021 РІК

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Operating Segments and Corporate

(UNAUDITED)

(In millions)

Year Ended

	Net Operating Revenues ¹			Operating Income (Loss)			Income (Loss) Before Income Taxes		
	December 31, 2021	December 31, 2020	% Fav. / (Unfav.)	December 31, 2021	December 31, 2020	% Fav. / (Unfav.)	December 31, 2021	December 31, 2020	% Fav. / (Unfav.)
Europe, Middle East & Africa	\$ 7,193	\$ 6,057	19	\$ 3,735	\$ 3,313	13	\$ 3,821	\$ 3,379	13
Latin America	4,143	3,499	18	2,534	2,116	20	2,542	2,001	27
North America	13,190	11,477	15	3,331	2,471	35	3,140	2,500	26
Asia Pacific	5,291	4,722	12	2,325	2,133	9	2,350	2,158	9
Global Ventures	2,805	1,991	41	293	(123)	—	310	(120)	—
Bottling Investments	7,203	6,265	15	473	308	53	1,596	898	78
Corporate	85	46	84	(2,383)	(1,221)	(95)	(1,334)	(1,067)	(25)
Eliminations	(1,255)	(1,043)	(20)	—	—	—	—	—	—
Consolidated	\$ 38,655	\$ 33,014	17	\$ 10,308	\$ 8,997	15	\$ 12,425	\$ 9,749	27

Note: Certain growth rates may not recalculate using the rounded dollar amounts provided.

¹ During the year ended December 31, 2021, intersegment revenues were \$629 million for Europe, Middle East & Africa, \$6 million for North America, \$609 million for Asia Pacific, \$9 million for Bottling Investments and \$2 million for Corporate. During the year ended December 31, 2020, intersegment revenues were \$523 million for Europe, Middle East & Africa, \$4 million for North America, \$509 million for Asia Pacific and \$7 million for Bottling Investments.

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Operating Segments and Corporate

(UNAUDITED)

(In millions)

Three Months Ended

	Net Operating Revenues ¹			Operating Income (Loss)			Income (Loss) Before Income Taxes		
	December 31, 2021	December 31, 2020	% Fav. / (Unfav.)	December 31, 2021	December 31, 2020	% Fav. / (Unfav.)	December 31, 2021	December 31, 2020	% Fav. / (Unfav.)
Europe, Middle East & Africa	\$ 1,638	\$ 1,429	15	\$ 745	\$ 735	1	\$ 772	\$ 747	3
Latin America	1,030	1,005	2	592	590	0	590	546	8
North America	3,393	2,891	17	721	868	(17)	735	877	(16)
Asia Pacific	1,012	1,077	(6)	279	406	(31)	272	409	(33)
Global Ventures	775	610	27	78	(9)	—	89	(6)	—
Bottling Investments	1,904	1,869	2	159	178	(11)	395	136	190
Corporate	26	21	24	(902)	(430)	(110)	107	(348)	—
Eliminations	(314)	(291)	(8)	—	—	—	—	—	—
Consolidated	\$ 9,464	\$ 8,611	10	\$ 1,672	\$ 2,338	(28)	\$ 2,960	\$ 2,361	25

Note: Certain growth rates may not recalculate using the rounded dollar amounts provided.

¹ During the three months ended December 31, 2021, intersegment revenues were \$168 million for Europe, Middle East & Africa, \$2 million for North America, \$141 million for Asia Pacific, \$2 million for Bottling Investments and \$1 million for Corporate. During the three months ended December 31, 2020, intersegment revenues were \$159 million for Europe, Middle East & Africa, \$1 million for North America, \$128 million for Asia Pacific and \$3 million for Bottling Investments.

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Condensed Consolidated Statements of Income
(UNAUDITED)

(In millions except per share data)

	Three Months Ended		
	December 31, 2021	December 31, 2020	% Change
Net Operating Revenues	\$ 9,464	\$ 8,611	10
Cost of goods sold	4,088	3,578	14
Gross Profit	5,376	5,033	7
Selling, general and administrative expenses	3,336	2,589	29
Other operating charges	368	106	249
Operating Income	1,672	2,338	(28)
Interest income	71	76	(4)
Interest expense	165	310	(47)
Equity income (loss) — net	302	204	48
Other income (loss) — net	1,080	53	1,930
Income Before Income Taxes	2,960	2,361	25
Income taxes	510	887	(42)
Consolidated Net Income	2,450	1,474	66
Less: Net income (loss) attributable to noncontrolling interests	36	18	90
Net Income Attributable to Shareowners of The Coca-Cola Company	\$ 2,414	\$ 1,456	66
Basic Net Income Per Share¹	\$ 0.56	\$ 0.34	65
Diluted Net Income Per Share¹	\$ 0.56	\$ 0.34	65
Average Shares Outstanding	4,321	4,300	1
Effect of dilutive securities	26	29	(15)
Average Shares Outstanding Assuming Dilution	4,347	4,329	0

Note: Certain growth rates may not recalculate using the rounded dollar amounts provided.

¹ Calculated based on net income attributable to shareowners of The Coca-Cola Company.

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Condensed Consolidated Statements of Income
(UNAUDITED)

(In millions except per share data)

	Year Ended		
	December 31, 2021	December 31, 2020	% Change
Net Operating Revenues	\$ 38,655	\$ 33,014	17
Cost of goods sold	15,357	13,433	14
Gross Profit	23,298	19,581	19
Selling, general and administrative expenses	12,144	9,731	25
Other operating charges	846	853	(1)
Operating Income	10,308	8,997	15
Interest income	276	370	(25)
Interest expense	1,597	1,437	11
Equity income (loss) — net	1,438	978	47
Other income (loss) — net	2,000	841	138
Income Before Income Taxes	12,425	9,749	27
Income taxes	2,621	1,981	32
Consolidated Net Income	9,804	7,768	26
Less: Net income (loss) attributable to noncontrolling interests	33	21	55
Net Income Attributable to Shareowners of The Coca-Cola Company	\$ 9,771	\$ 7,747	26
Basic Net Income Per Share¹	\$ 2.26	\$ 1.80	26
Diluted Net Income Per Share¹	\$ 2.25	\$ 1.79	26
Average Shares Outstanding	4,315	4,295	0
Effect of dilutive securities	25	28	(11)
Average Shares Outstanding Assuming Dilution	4,340	4,323	0

Note: Certain growth rates may not recalculate using the rounded dollar amounts provided.

¹ Calculated based on net income attributable to shareowners of The Coca-Cola Company.

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Condensed Consolidated Balance Sheets

(UNAUDITED)

(In millions except par value)

	December 31, 2021	December 31, 2020
ASSETS		
Current Assets		
Cash and cash equivalents	\$ 9,684	\$ 6,795
Short-term investments	1,242	1,771
Total Cash, Cash Equivalents and Short-Term Investments	10,926	8,566
Marketable securities	1,699	2,348
Trade accounts receivable, less allowances of \$516 and \$526, respectively	3,512	3,144
Inventories	3,414	3,266
Prepaid expenses and other current assets	2,994	1,916
Total Current Assets	22,545	19,240
Equity method investments	17,598	19,273
Other investments	818	812
Other noncurrent assets	6,731	6,184
Deferred income tax assets	2,129	2,460
Property, plant and equipment — net	9,920	10,777
Trademarks with indefinite lives	14,465	10,395
Goodwill	19,363	17,506
Other intangible assets	785	649
Total Assets	\$ 94,354	\$ 87,296
LIABILITIES AND EQUITY		
Current Liabilities		
Accounts payable and accrued expenses	\$ 14,619	\$ 11,145
Loans and notes payable	3,307	2,183
Current maturities of long-term debt	1,338	485
Accrued income taxes	686	788
Total Current Liabilities	19,950	14,601
Long-term debt	38,116	40,125
Other noncurrent liabilities	8,607	9,453
Deferred income tax liabilities	2,821	1,833
The Coca-Cola Company Shareowners' Equity		
Common stock, \$0.25 par value; authorized — 11,200 shares; issued — 7,040 shares	1,760	1,760
Capital surplus	18,116	17,601
Reinvested earnings	69,094	66,555
Accumulated other comprehensive income (loss)	(14,330)	(14,601)
Treasury stock, at cost — 2,715 and 2,738 shares, respectively	(51,641)	(52,016)
Equity Attributable to Shareowners of The Coca-Cola Company	22,999	19,299
Equity attributable to noncontrolling interests	1,861	1,985
Total Equity	24,860	21,284
Total Liabilities and Equity	\$ 94,354	\$ 87,296

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Condensed Consolidated Statements of Cash Flows
(UnAUDITED)
(In millions)

	Year Ended	
	December 31, 2021	December 31, 2020
Operating Activities		
Consolidated net income	\$ 9,894	\$ 7,768
Depreciation and amortization	1,452	1,538
Stock-based compensation expense	337	126
Deferred income taxes	894	(18)
Equity (income) loss — net of dividends	(615)	(511)
Foreign currency adjustments	86	(88)
Significant (gains) losses — net	(1,365)	(914)
Other operating charges	506	556
Other items	201	699
Net change in operating assets and liabilities	1,325	690
Net Cash Provided by Operating Activities	12,625	9,844
Investing Activities		
Purchases of investments	(6,030)	(13,583)
Proceeds from disposals of investments	7,059	13,835
Acquisitions of businesses, equity method investments and nonmarketable securities	(4,766)	(1,052)
Proceeds from disposals of businesses, equity method investments and nonmarketable securities	2,180	189
Purchases of property, plant and equipment	(1,367)	(1,177)
Proceeds from disposals of property, plant and equipment	108	189
Other investing activities	51	122
Net Cash Provided by (Used in) Investing Activities	(2,765)	(1,477)
Financing Activities		
Issuances of debt	13,094	26,934
Payments of debt	(12,866)	(28,796)
Issuances of stock	782	647
Purchases of stock for treasury	(111)	(118)
Dividends	(7,252)	(7,047)
Other financing activities	(353)	310
Net Cash Provided by (Used in) Financing Activities	(6,786)	(8,070)
Effect of Exchange Rate Changes on Cash, Cash Equivalents, Restricted Cash and Restricted Cash Equivalents	(159)	76
Cash, Cash Equivalents, Restricted Cash and Restricted Cash Equivalents		
Net increase (decrease) in cash, cash equivalents, restricted cash and restricted cash equivalents during the year	2,915	373
Cash, cash equivalents, restricted cash and restricted cash equivalents at beginning of year	7,110	6,737
Cash, Cash Equivalents, Restricted Cash and Restricted Cash Equivalents at End of Year	10,025	7,110
Less: Restricted cash and restricted cash equivalents at end of year	341	315
Cash and Cash Equivalents at End of Year	\$ 9,684	\$ 6,795

Джерело: [17]

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ - 2020 РІК

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Condensed Consolidated Statements of Income

(UNAUDITED)

(In millions except per share data)

	Three Months Ended		
	December 31, 2020	December 31, 2019	% Change
Net Operating Revenues	\$ 8,611	\$ 9,068	(5)
Cost of goods sold	3,578	3,566	0
Gross Profit	5,033	5,502	(9)
Selling, general and administrative expenses	2,589	3,224	(20)
Other operating charges	106	114	(7)
Operating Income	2,338	2,164	8
Interest income	76	135	(44)
Interest expense	310	235	32
Equity income (loss) — net	204	241	(15)
Other income (loss) — net	53	115	(54)
Income Before Income Taxes	2,361	2,420	(2)
Income taxes	887	355	150
Consolidated Net Income	1,474	2,065	(29)
Less: Net income (loss) attributable to noncontrolling interests	18	23	(21)
Net Income Attributable to Shareowners of The Coca-Cola Company	\$ 1,456	\$ 2,042	(29)
Basic Net Income Per Share¹	\$ 0.34	\$ 0.48	(29)
Diluted Net Income Per Share¹	\$ 0.34	\$ 0.47	(29)
Average Shares Outstanding	4,300	4,282	0
Effect of dilutive securities	29	40	(27)
Average Shares Outstanding Assuming Dilution	4,329	4,322	0

Note: Certain growth rates may not recalculate using the rounded dollar amounts provided.

¹ Calculated based on net income attributable to shareowners of The Coca-Cola Company.

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Condensed Consolidated Statements of Income

(UNAUDITED)

(In millions except per share data)

	Year Ended		
	December 31, 2020	December 31, 2019	% Change
Net Operating Revenues	\$ 33,014	\$ 37,266	(11)
Cost of goods sold	13,433	14,619	(8)
Gross Profit	19,581	22,647	(14)
Selling, general and administrative expenses	9,731	12,103	(20)
Other operating charges	853	458	86
Operating Income	8,997	10,086	(11)
Interest income	370	563	(34)
Interest expense	1,437	946	52
Equity income (loss) — net	978	1,049	(7)
Other income (loss) — net	841	34	2,362
Income Before Income Taxes	9,749	10,786	(10)
Income taxes	1,981	1,801	10
Consolidated Net Income	7,768	8,985	(14)
Less: Net income (loss) attributable to noncontrolling interests	21	65	(68)
Net Income Attributable to Shareowners of The Coca-Cola Company	\$ 7,747	\$ 8,920	(13)
Basic Net Income Per Share¹	\$ 1.80	\$ 2.09	(14)
Diluted Net Income Per Share¹	\$ 1.79	\$ 2.07	(13)
Average Shares Outstanding	4,295	4,276	0
Effect of dilutive securities	28	38	(27)
Average Shares Outstanding Assuming Dilution	4,323	4,314	0

Note: Certain growth rates may not recalculate using the rounded dollar amounts provided.

¹ Calculated based on net income attributable to shareowners of The Coca-Cola Company.

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Condensed Consolidated Balance Sheets

(UNAUDITED)

(In millions except par value)

	December 31, 2020	December 31, 2019
ASSETS		
Current Assets		
Cash and cash equivalents	\$ 6,795	\$ 6,480
Short-term investments	1,771	1,467
Total Cash, Cash Equivalents and Short-Term Investments	8,566	7,947
Marketable securities	2,348	3,228
Trade accounts receivable, less allowances of \$526 and \$524, respectively	3,144	3,971
Inventories	3,266	3,379
Prepaid expenses and other assets	1,916	1,886
Total Current Assets	19,240	20,411
Equity method investments	19,273	19,025
Other investments	812	854
Other assets	6,184	6,075
Deferred income tax assets	2,460	2,412
Property, plant and equipment — net	10,777	10,838
Trademarks with indefinite lives	10,395	9,266
Goodwill	17,506	16,764
Other intangible assets	649	736
Total Assets	\$ 87,296	\$ 86,381
LIABILITIES AND EQUITY		
Current Liabilities		
Accounts payable and accrued expenses	\$ 11,145	\$ 11,312
Loans and notes payable	2,183	10,994
Current maturities of long-term debt	485	4,253
Accrued income taxes	788	414
Total Current Liabilities	14,601	26,973
Long-term debt	40,125	27,516
Other liabilities	9,453	8,510
Deferred income tax liabilities	1,833	2,284
The Coca-Cola Company Shareowners' Equity		
Common stock, \$0.25 par value; authorized — 11,200 shares; issued — 7,040 shares	1,760	1,760
Capital surplus	17,601	17,154
Reinvested earnings	66,555	65,855
Accumulated other comprehensive income (loss)	(14,601)	(13,544)
Treasury stock, at cost — 2,738 and 2,760 shares, respectively	(52,016)	(52,244)
Equity Attributable to Shareowners of The Coca-Cola Company	19,299	18,981
Equity attributable to noncontrolling interests	1,985	2,117
Total Equity	21,284	21,098
Total Liabilities and Equity	\$ 87,296	\$ 86,381

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Condensed Consolidated Statements of Cash Flows

(UNAUDITED)
(In millions)

	Year Ended	
	December 31, 2020	December 31, 2019
Operating Activities		
Consolidated net income	\$ 7,768	\$ 8,985
Depreciation and amortization	1,536	1,365
Stock-based compensation expense	126	201
Deferred income taxes	(18)	(280)
Equity (income) loss — net of dividends	(511)	(421)
Foreign currency adjustments	(88)	91
Significant (gains) losses — net	(914)	(467)
Other operating charges	556	127
Other items	699	504
Net change in operating assets and liabilities	690	366
Net Cash Provided by Operating Activities	9,844	10,471
Investing Activities		
Purchases of investments	(13,583)	(4,704)
Proceeds from disposals of investments	13,835	6,973
Acquisitions of businesses, equity method investments and nonmarketable securities	(1,052)	(5,542)
Proceeds from disposals of businesses, equity method investments and nonmarketable securities	189	429
Purchases of property, plant and equipment	(1,177)	(2,054)
Proceeds from disposals of property, plant and equipment	189	978
Other investing activities	122	(56)
Net Cash Provided by (Used in) Investing Activities	(1,477)	(3,976)
Financing Activities		
Issuances of debt	26,934	23,009
Payments of debt	(28,796)	(24,850)
Issuances of stock	647	1,012
Purchases of stock for treasury	(118)	(1,103)
Dividends	(7,047)	(6,845)
Other financing activities	310	(227)
Net Cash Provided by (Used in) Financing Activities	(8,070)	(9,004)
Effect of Exchange Rate Changes on Cash, Cash Equivalents, Restricted Cash and Restricted Cash Equivalents	76	(72)
Cash, Cash Equivalents, Restricted Cash and Restricted Cash Equivalents		
Net increase (decrease) in cash, cash equivalents, restricted cash and restricted cash equivalents during the year	373	(2,581)
Cash, cash equivalents, restricted cash and restricted cash equivalents at beginning of year	6,737	9,318
Cash, Cash Equivalents, Restricted Cash and Restricted Cash Equivalents at End of Year	7,110	6,737
Less: Restricted cash and restricted cash equivalents at end of year	315	257
Cash and Cash Equivalents at End of Year	\$ 6,795	\$ 6,480

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Operating Segments and Corporate

(UNAUDITED)
(In millions)

Three Months Ended

	Net Operating Revenues ¹			Operating Income (Loss)			Income (Loss) Before Income Taxes		
	December 31, 2020	December 31, 2019	% Fav. / (Unfav.)	December 31, 2020	December 31, 2019	% Fav. / (Unfav.)	December 31, 2020	December 31, 2019	% Fav. / (Unfav.)
Europe, Middle East & Africa	\$ 1,429	\$ 1,528	(7)	\$ 735	\$ 649	13	\$ 747	\$ 660	13
Latin America	1,005	1,174	(14)	590	688	(14)	546	652	(16)
North America	2,891	2,932	(1)	868	656	32	877	668	31
Asia Pacific	1,077	1,138	(5)	406	415	(2)	409	419	(2)
Global Ventures	610	713	(14)	(9)	118	—	(6)	120	—
Bottling Investments	1,869	1,920	(3)	178	132	35	136	368	(63)
Corporate	21	15	38	(430)	(494)	13	(348)	(467)	26
Eliminations	(291)	(352)	17	—	—	—	—	—	—
Consolidated	\$ 8,611	\$ 9,068	(5)	\$ 2,338	\$ 2,164	8	\$ 2,361	\$ 2,420	(2)

Note: Certain growth rates may not recalculate using the rounded dollar amounts provided.

¹ During the three months ended December 31, 2020, intersegment revenues were \$159 million for Europe, Middle East & Africa, \$1 million for North America, \$128 million for Asia Pacific and \$3 million for Bottling Investments. During the three months ended December 31, 2019, intersegment revenues were \$204 million for Europe, Middle East & Africa, \$2 million for North America, \$144 million for Asia Pacific and \$2 million for Bottling Investments.

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Operating Segments and Corporate

(UNAUDITED)
(In millions)

Year Ended

	Net Operating Revenues ¹			Operating Income (Loss)			Income (Loss) Before Income Taxes		
	December 31, 2020	December 31, 2019	% Fav. / (Unfav.)	December 31, 2020	December 31, 2019	% Fav. / (Unfav.)	December 31, 2020	December 31, 2019	% Fav. / (Unfav.)
Europe, Middle East & Africa	\$ 6,057	\$ 7,058	(14)	\$ 3,313	\$ 3,551	(7)	\$ 3,379	\$ 3,361	1
Latin America	3,499	4,118	(15)	2,116	2,375	(11)	2,001	2,288	(13)
North America	11,477	11,915	(4)	2,471	2,594	(5)	2,500	2,592	(4)
Asia Pacific	4,722	5,327	(11)	2,133	2,282	(7)	2,158	2,310	(7)
Global Ventures	1,991	2,562	(22)	(123)	334	—	(120)	343	—
Bottling Investments	6,265	7,440	(16)	308	358	(14)	898	716	26
Corporate	46	94	(51)	(1,221)	(1,408)	13	(1,067)	(824)	(29)
Eliminations	(1,043)	(1,248)	16	—	—	—	—	—	—
Consolidated	\$ 33,014	\$ 37,266	(11)	\$ 8,997	\$ 10,086	(11)	\$ 9,749	\$ 10,786	(10)

Note: Certain growth rates may not recalculate using the rounded dollar amounts provided.

¹ During the year ended December 31, 2020, intersegment revenues were \$523 million for Europe, Middle East & Africa, \$4 million for North America, \$509 million for Asia Pacific and \$7 million for Bottling Investments. During the year ended December 31, 2019, intersegment revenues were \$624 million for Europe, Middle East & Africa, \$9 million for North America, \$604 million for Asia Pacific, \$2 million for Global Ventures and \$9 million for Bottling Investments.

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ - 2019 РІК

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Condensed Consolidated Statements of Income

(UNAUDITED)

(In millions except per share data)

	Three Months Ended		
	December 31, 2019	December 31, 2018	% Change
Net Operating Revenues	\$ 9,068	\$ 7,806	16
Cost of goods sold	3,566	3,102	15
Gross Profit	5,502	4,704	17
Selling, general and administrative expenses	3,224	2,716	19
Other operating charges	114	163	(30)
Operating Income	2,164	1,825	19
Interest income	135	179	(25)
Interest expense	235	253	(7)
Equity income (loss) — net	241	195	24
Other income (loss) — net	115	(981)	—
Income Before Income Taxes	2,420	965	151
Income taxes	355	38	815
Consolidated Net Income	2,065	927	123
Less: Net income (loss) attributable to noncontrolling interests	23	57	(59)
Net Income Attributable to Shareowners of The Coca-Cola Company	\$ 2,042	\$ 870	135
Basic Net Income Per Share¹	\$ 0.48	\$ 0.20	134
Diluted Net Income Per Share¹	\$ 0.47	\$ 0.20	134
Average Shares Outstanding	4,282	4,262	0
Effect of dilutive securities	40	42	(3)
Average Shares Outstanding Assuming Dilution	4,322	4,304	0

Note: Certain growth rates may not recalculate using the rounded dollar amounts provided.

¹ Calculated based on net income attributable to shareowners of The Coca-Cola Company.

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Condensed Consolidated Statements of Income

(UNAUDITED)

(In millions except per share data)

	Year Ended		
	December 31, 2019	December 31, 2018	% Change
Net Operating Revenues	\$ 37,266	\$ 34,300	9
Cost of goods sold	14,619	13,067	12
Gross Profit	22,647	21,233	7
Selling, general and administrative expenses	12,103	11,002	10
Other operating charges	458	1,079	(58)
Operating Income	10,086	9,152	10
Interest income	563	689	(18)
Interest expense	946	950	0
Equity income (loss) — net	1,049	1,008	4
Other income (loss) — net	34	(1,674)	—
Income Before Income Taxes	10,786	8,225	31
Income taxes	1,801	1,749	3
Consolidated Net Income	8,985	6,476	39
Less: Net income (loss) attributable to noncontrolling interests	65	42	54
Net Income Attributable to Shareowners of The Coca-Cola Company	\$ 8,920	\$ 6,434	39
Basic Net Income Per Share¹	\$ 2.09	\$ 1.51	38
Diluted Net Income Per Share¹	\$ 2.07	\$ 1.50	38
Average Shares Outstanding	4,276	4,259	0
Effect of dilutive securities	38	40	(4)
Average Shares Outstanding Assuming Dilution	4,314	4,299	0

Note: Certain growth rates may not recalculate using the rounded dollar amounts provided.

¹ Calculated based on net income attributable to shareowners of The Coca-Cola Company.

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Condensed Consolidated Balance Sheets

(UNAUDITED)

(In millions except par value)

	December 31, 2019	December 31, 2018
ASSETS		
Current Assets		
Cash and cash equivalents	\$ 6,480	\$ 9,077
Short-term investments	1,467	2,025
Total Cash, Cash Equivalents and Short-Term Investments	7,947	11,102
Marketable securities	3,228	5,013
Trade accounts receivable, less allowances of \$524 and \$501, respectively	3,971	3,685
Inventories	3,379	3,071
Prepaid expenses and other assets	1,886	2,059
Total Current Assets	20,411	24,930
Equity method investments	19,025	19,412
Other investments	854	867
Other assets	6,075	4,148
Deferred income tax assets	2,412	2,674
Property, plant and equipment — net	10,838	9,598
Trademarks with indefinite lives	9,266	6,682
Bottlers' franchise rights with indefinite lives	109	51
Goodwill	16,764	14,109
Other intangible assets	627	745
Total Assets	\$ 86,381	\$ 83,216
LIABILITIES AND EQUITY		
Current Liabilities		
Accounts payable and accrued expenses	\$ 11,312	\$ 9,533
Loans and notes payable	10,994	13,835
Current maturities of long-term debt	4,253	5,003
Accrued income taxes	414	411
Total Current Liabilities	26,973	28,782
Long-term debt	27,516	25,376
Other liabilities	8,510	7,646
Deferred income tax liabilities	2,284	2,354
The Coca-Cola Company Shareowners' Equity		
Common stock, \$0.25 par value; authorized — 11,200 shares; issued — 7,040 and 7,040 shares, respectively	1,760	1,760
Capital surplus	17,154	16,520
Reinvested earnings	65,810	63,234
Accumulated other comprehensive income (loss)	(13,499)	(12,814)
Treasury stock, at cost — 2,760 and 2,772 shares, respectively	(52,244)	(51,719)
Equity Attributable to Shareowners of The Coca-Cola Company	18,981	16,981
Equity attributable to noncontrolling interests	2,117	2,077
Total Equity	21,098	19,058
Total Liabilities and Equity	\$ 86,381	\$ 83,216

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Condensed Consolidated Statements of Cash Flows

(UNAUDITED)
(In millions)

	Year Ended	
	December 31, 2019	December 31, 2018
Operating Activities		
Consolidated net income	\$ 8,985	\$ 6,476
Depreciation and amortization	1,365	1,086
Stock-based compensation expense	201	225
Deferred income taxes	(280)	(413)
Equity (income) loss — net of dividends	(421)	(457)
Foreign currency adjustments	91	(50)
Significant (gains) losses — net	(467)	743
Other operating charges	127	558
Other items	504	699
Net change in operating assets and liabilities	366	(1,240)
Net Cash Provided by Operating Activities	10,471	7,627
Investing Activities		
Purchases of investments	(4,704)	(7,789)
Proceeds from disposals of investments	6,973	14,977
Acquisitions of businesses, equity method investments and nonmarketable securities	(5,542)	(1,263)
Proceeds from disposals of businesses, equity method investments and nonmarketable securities	429	1,362
Purchases of property, plant and equipment	(2,054)	(1,548)
Proceeds from disposals of property, plant and equipment	978	248
Other investing activities	(56)	(60)
Net Cash Provided by (Used in) Investing Activities	(3,976)	5,927
Financing Activities		
Issuances of debt	23,009	27,605
Payments of debt	(24,850)	(30,600)
Issuances of stock	1,012	1,476
Purchases of stock for treasury	(1,103)	(1,912)
Dividends	(6,845)	(6,644)
Other financing activities	(227)	(272)
Net Cash Provided by (Used in) Financing Activities	(9,004)	(10,347)
Effect of Exchange Rate Changes on Cash, Cash Equivalents, Restricted Cash and Restricted Cash Equivalents	(72)	(262)
Cash, Cash Equivalents, Restricted Cash and Restricted Cash Equivalents		
Net increase (decrease) in cash, cash equivalents, restricted cash and restricted cash equivalents during the year	(2,581)	2,945
Cash, cash equivalents, restricted cash and restricted cash equivalents at beginning of year	9,318	6,373
Cash, Cash Equivalents, Restricted Cash and Restricted Cash Equivalents at End of Year	6,737	9,318
Less: Restricted cash and restricted cash equivalents at end of year	257	241
Cash and Cash Equivalents at End of Year	\$ 6,480	\$ 9,077

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Operating Segments and Corporate

(UNAUDITED)

(In millions)

Three Months Ended

	Net Operating Revenues ¹			Operating Income (Loss)			Income (Loss) Before Income Taxes		
	December 31, 2019	December 31, 2018	% Fav. / (Unfav.)	December 31, 2019	December 31, 2018	% Fav. / (Unfav.)	December 31, 2019	December 31, 2018	% Fav. / (Unfav.)
Europe, Middle East & Africa	\$ 1,528	\$ 1,579	(3)	\$ 649	\$ 753	(14)	\$ 660	\$ 402	65
Latin America	1,174	981	20	688	514	34	652	501	30
North America	2,932	2,807	4	656	504	30	668	523	28
Asia Pacific	1,138	1,036	10	415	392	6	419	389	7
Global Ventures	713	182	292	118	42	183	120	46	163
Bottling Investments	1,920	1,493	29	132	121	8	368	115	220
Corporate	15	7	133	(494)	(501)	1	(467)	(1,011)	54
Eliminations	(352)	(279)	(26)	—	—	—	—	—	—
Consolidated	\$ 9,068	\$ 7,806	16	\$ 2,164	\$ 1,825	19	\$ 2,420	\$ 965	151

Note: Certain growth rates may not recalculate using the rounded dollar amounts provided

¹ During the three months ended December 31, 2019, intersegment revenues were \$204 million for Europe, Middle East & Africa, \$2 million for North America, \$144 million for Asia Pacific and \$2 million for Bottling Investments. During the three months ended December 31, 2018, intersegment revenues were \$167 million for Europe, Middle East & Africa, \$17 million for North America, \$92 million for Asia Pacific, \$1 million for Global Ventures and \$2 million for Bottling Investments.

THE COCA-COLA COMPANY AND SUBSIDIARIES
Operating Segments and Corporate

(UNAUDITED)

(In millions)

Year Ended

	Net Operating Revenues ¹			Operating Income (Loss)			Income (Loss) Before Income Taxes		
	December 31, 2019	December 31, 2018	% Fav. / (Unfav.)	December 31, 2019	December 31, 2018	% Fav. / (Unfav.)	December 31, 2019	December 31, 2018	% Fav. / (Unfav.)
Europe, Middle East & Africa	\$ 7,058	\$ 7,099	(1)	\$ 3,551	\$ 3,693	(4)	\$ 3,361	\$ 3,386	(1)
Latin America	4,118	4,010	3	2,375	2,318	2	2,288	2,243	2
North America	11,915	11,630	2	2,594	2,318	12	2,592	2,345	11
Asia Pacific	5,327	5,185	3	2,282	2,271	0	2,310	2,298	1
Global Ventures	2,562	770	233	334	152	120	343	165	108
Bottling Investments	7,440	6,787	10	358	(197)	—	716	(159)	—
Corporate	94	92	3	(1,408)	(1,403)	0	(824)	(2,053)	60
Eliminations	(1,248)	(1,273)	2	—	—	—	—	—	—
Consolidated	\$ 37,266	\$ 34,300	9	\$ 10,086	\$ 9,152	10	\$ 10,786	\$ 8,225	31

Note: Certain growth rates may not recalculate using the rounded dollar amounts provided.

¹ During the year ended December 31, 2019, intersegment revenues were \$624 million for Europe, Middle East & Africa, \$9 million for North America, \$604 million for Asia Pacific, \$2 million for Global Ventures and \$9 million for Bottling Investments. During the year ended December 31, 2018, intersegment revenues were \$564 million for Europe, Middle East & Africa, \$39 million for Latin America, \$260 million for North America, \$388 million for Asia Pacific, \$3 million for Global Ventures and \$19 million for Bottling Investments.

Джерело: [17]