

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

БЕРЕЗЕНСЬКА Марія Іванівна

УДК: 354:5.3.38

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління інноваційним потенціалом «ТОВ РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

Кравчук Ірина Ігорівна

Доктор економічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Березенська М.І. Управління інноваційним потенціалом ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ». – *Рукопис*.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю Д3 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України в м. Житомир 2025 р.

У роботі досліджено управління інноваційним потенціалом на прикладі ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ». Визначено сутність та складові інноваційного потенціалу, проаналізовано його роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Проведено оцінку поточного стану, виявлено проблеми та бар'єри. Увагу зосереджено на модернізації обладнання, автоматизації, цифровізації та енергоефективності. Обґрунтовано доцільність запропонованих шляхів удосконалення управління інноваціями.

Ключові слова: інноваційний потенціал, управління, підприємство, технології, ефективність.

SUMMARY

Berezenska M.I. Management of Innovation Potential of LLC «ROMANIVSKYI KHLIB». – *Manuscript*.

Qualification thesis for the Bachelor's Degree in the specialty D3 «Management». – Polissia National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The thesis explores innovation potential management at LLC «ROMANIVSKYI KHLIB». It defines its key components and highlights their role in boosting enterprise competitiveness. The current state is assessed, and key issues are identified. The focus is on equipment modernization, automation, digitalization, and energy efficiency. The feasibility of the proposed ways to improve innovation management is substantiated.

Keywords: innovation potential, management, enterprise, technology, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт управління	8
1.2. Методи та механізми управління інноваційним потенціалом	10
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»	12
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	12
2.2. Особливості та проблеми функціонування системи управління інноваційним потенціалом	17
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»	22
3.1. Формування інноваційної стратегії	22
3.2. Впровадження маркетингових інновацій та цифрових технологій в систему управління	26
ВИСНОВКИ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31
ДОДАТКИ	36

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У добу цифрових змін управління інноваційним потенціалом стає вирішальним чинником розвитку й конкурентоспроможності. Цифрові технології підвищують ефективність управління, що особливо важливо для підприємств харчової галузі, зокрема ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інноваційний потенціал підприємства розглядається як важливий чинник забезпечення стратегічного розвитку. У наукових працях Бойко Л. М. та Дончак Л. Г., Бойко Л. М., Захарченко В. І., Клименко К. О., акцентується увага на структурі потенціалу, ресурсному забезпеченні та управлінських інструментах його реалізації. Горошанська О. О. і Кащена Н. Б. досліджують впровадження інновацій у харчовій промисловості через оновлення технологій. Гринькевич О. С., Квак С. А. та Лавриненко С. О. підкреслюють роль цифровізації в управлінні інноваційною діяльністю, а Лохман Н. В., Міщенко А. В., Нижник О. В. аналізують наукові підходи до визначення сутності інноваційного потенціалу. Разом із тим, питання інтеграції цифрових рішень в систему управління інноваціями малого та середнього бізнесу залишаються відкритими, що визначає актуальність подальших прикладних досліджень у цій сфері.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування теоретичних засад і практичних підходів до управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації, а також розробка рекомендацій щодо його удосконалення на прикладі ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ». Актуальність дослідження обумовлена зростаючими вимогами до інноваційності підприємств у харчовій промисловості, де цифрові інструменти стають важливим чинником конкурентоспроможності.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання: дослідити інноваційний потенціал підприємства як об'єкт управління;

охарактеризувати методи та механізми управління інноваційним потенціалом; розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства; визначити особливості та проблеми функціонування системи управління інноваційним потенціалом; запропонувати стратегічні напрями вдосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства; обґрунтувати доцільність впровадження маркетингових інновацій і цифрових технологій в систему управління.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і прикладних засад управління інноваційним потенціалом підприємства, а також економічних відносин, що виникають у процесі впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить *діалектичний метод пізнання* соціально-економічних процесів із застосуванням *системного* та *ситуаційного підходів*. Це дозволило розглядати інноваційний потенціал підприємства як складну динамічну систему в умовах цифрової трансформації.

У роботі також застосовано *абстрактно-логічний метод* – для визначення сутності об'єкта дослідження; *метод синтезу* – для адаптації зарубіжного досвіду; *порівняльний* та *статистико-економічний методи* – для аналізу показників діяльності підприємства. Крім того, використовувалися *метод експертних оцінок* та *аналогій*, *розрахунково-конструктивний метод* – для обґрунтування ефективності впровадження інноваційних рішень.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження мають прикладну цінність і можуть бути використані для удосконалення системи управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах цифровізації. Запропоновані теоретичні положення, аналітичні висновки та

практичні рекомендації були використані під час проходження виробничої практики на ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ» (Житомирська область, с. Оліївка), що підтверджується звітом про практику.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Теоретичні положення, аналітичні висновки та практичні рекомендації дослідження були апробовані шляхом участі в конференціях і публікації наукових матеріалів. Основні результати викладено у:

1. Березенська М. І. Роль менеджменту у формуванні потенціалу сталого розвитку організації. *Менеджмент сталого розвитку організації: стратегії, інновації, цифрові рішення* : зб. наук. пр. міжнар. студент. наук.-практ. конф. Поліський нац. ун-т. Житомир, 2025. 3 с.

2. Березенська М. І. Вплив цифрових технологій на розвиток інноваційного потенціалу підприємства. Збірник наукових праць IV міжнародної науково-практичної конференції GLOBAL TRENDS IN SCIENCE AND EDUCATION : Київ, 2025. 4 с.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 39 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 36 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (42 найменування) та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт управління

У сучасних умовах цифровізації економіки, інтенсифікації конкуренції та зростаючої динаміки змін у зовнішньому середовищі актуалізується необхідність підвищення інноваційної спроможності суб'єктів господарювання. Одним із ключових факторів забезпечення стійкого розвитку та стратегічної адаптації є інноваційний потенціал підприємства [5, с. 31–32].

Інноваційний потенціал розглядається у науковій літературі як інтегрована сукупність ресурсів, компетенцій, організаційних умов і внутрішніх процесів, що забезпечують здатність підприємства до створення, освоєння та реалізації інновацій. Його формування та реалізація здійснюється в тісному взаємозв'язку з ринковим, технологічним, соціальним і правовим середовищем [11, с. 65–66].

Серед вітчизняних та зарубіжних учених існують різні підходи до тлумачення змісту інноваційного потенціалу. Легомінова С. В. визначає його як сукупність матеріальних, інтелектуальних, фінансових і організаційних ресурсів, які можуть бути мобілізовані для реалізації інноваційної діяльності [22, с. 30–31]. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Хорошко Д. Р. акцентують увагу на динамічному характері потенціалу як внутрішньому резерві підприємства, здатному забезпечити адаптацію до зовнішніх змін [26, с. 77–78]. Пузирьова П. В., Слюсар А. К. наголошують на важливості розвитку інноваційної культури та креативного мислення як складових потенціалу [35, с. 163–165].

Основними структурними компонентами інноваційного потенціалу є:

- кадровий (рівень кваліфікації, наявність фахівців у сфері інновацій) [42, с. 1061–1065];
- матеріально-технічний (стан виробничих потужностей, рівень технологічної модернізації) [41, с. 143–145];
- фінансовий (можливості підприємства щодо фінансування інноваційних проєктів) [13, с. 49–50];
- інформаційний (доступ до актуальної інформації, сучасних цифрових інструментів) [33, с. 507–508];
- організаційно-управлінський (ефективність організаційної структури, здатність до впровадження інноваційних змін) [15, с. 184–185].
- положень міжнародних програм, зокрема Horizon Europe, які визначають пріоритети інноваційної політики в європейському просторі [27, с. 44–45].

Попри наявність нормативно-правової бази, в українських реаліях спостерігається низький рівень інноваційної активності суб'єктів господарювання. Це зумовлено обмеженим доступом до інвестицій, відсутністю стимулюючих механізмів, недостатнім рівнем цифрової зрілості підприємств [43, с. 146–149].

Аналіз наукових джерел дозволяє дійти висновку, що інноваційний потенціал має розглядатися як об'єкт стратегічного управління, оскільки саме він формує основу інноваційного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та здатності до змін. Такий потенціал потребує не лише всебічної оцінки, а й регулярного прогнозування динаміки його використання та застосування адаптивного регулювання з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів впливу [12, с. 133–135].

Управління цим потенціалом передбачає не лише інтеграцію цифрових інструментів у ключові бізнес-процеси, а й формування внутрішньої інноваційної культури, яка сприяє розвитку креативності та ініціативності персоналу, а також впровадження ефективних моделей прийняття

управлінських рішень, орієнтованих на гнучкість, адаптивність і результативність [16, с. 154–163].

1.2. Методи та механізми управління інноваційним потенціалом

Ефективне управління інноваційним потенціалом підприємства ґрунтується на системному застосуванні сучасних методів аналізу та управлінських механізмів, які дозволяють діагностувати, активізувати та координувати ресурси для реалізації інноваційної діяльності [32, с. 35–36].

До загальновизнаних методичних підходів належать:

- SWOT-аналіз, який дає змогу комплексно оцінити інноваційний потенціал підприємства шляхом ідентифікації його внутрішніх сильних і слабких сторін, а також виявлення зовнішніх можливостей і загроз, що впливають на ефективність реалізації інноваційної стратегії [10, с. 33–34];

- PEST-аналіз, який дає змогу системно оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на рівень інноваційної активності підприємства та визначають умови для реалізації його інноваційної політики [40, с. 108–111];

- експертне оцінювання, що забезпечує якісний аналіз спроможностей підприємства до реалізації інновацій шляхом залучення фахової думки кваліфікованих спеціалістів, дозволяє врахувати суб'єктивні чинники та оцінити потенційні ризики й перспективи інноваційних змін [31, с. 6–7];

- індикативні методики, які передбачають використання системи кількісних показників, таких як частка інноваційної продукції в загальному обсязі виробництва, обсяги інвестицій у дослідження та розробки (R&D), рівень цифрової зрілості, що дозволяє здійснювати об'єктивне вимірювання інноваційного потенціалу та відстежувати динаміку його розвитку [9, с. 58–59];

- матричні моделі (зокрема BCG, GE/McKinsey), які застосовуються для стратегічного позиціонування інноваційних напрямів діяльності

підприємства, дозволяють оцінити перспективність окремих проєктів або продуктів, визначити пріоритети розвитку та раціонально розподілити ресурси відповідно до потенціалу зростання і рівня конкурентоспроможності [25, с. 127–130].

Управлінські механізми реалізації інноваційного потенціалу класифікуються за такими напрямками:

1. Організаційний - передбачає формування гнучкої та адаптивної організаційної структури управління, створення спеціалізованих підрозділів з досліджень і розробок (R&D), а також впровадження елементів проєктного підходу, що сприяє ефективній реалізації інноваційних ініціатив та швидкому прийняттю управлінських рішень [6, с. 112–114].

2. Фінансово-економічний – запровадження системи стимулювання інноваційної активності, залучення венчурного фінансування, використання державних та міжнародних програм підтримки [30, с. 34–35].

3. Інформаційно-аналітичний – впровадження цифрових рішень для збору, обробки та аналізу інформації, застосування ERP-, CRM- та BI-систем.

4. Мотиваційний – передбачає формування внутрішньої інноваційної культури на підприємстві, стимулювання ініціативності працівників, організацію системного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також створення внутрішніх комунікаційних каналів для виявлення, збору та реалізації інноваційних ідей [39, с. 120–125].

5. Цифровий – передбачає інтеграцію хмарних сервісів, цифрових двійників, технологій штучного інтелекту та аналітики даних у процеси управління інноваціями, що забезпечує автоматизацію прийняття рішень, підвищення точності прогнозування та загальну цифрову трансформацію управлінських функцій підприємства. [36, с. 54–58].

Комплексне застосування методів і механізмів підвищує ефективність управління інноваційним потенціалом та адаптивність до ринкових викликів. Це дозволяє враховувати загрози й можливості, оперативно реагувати на зміни

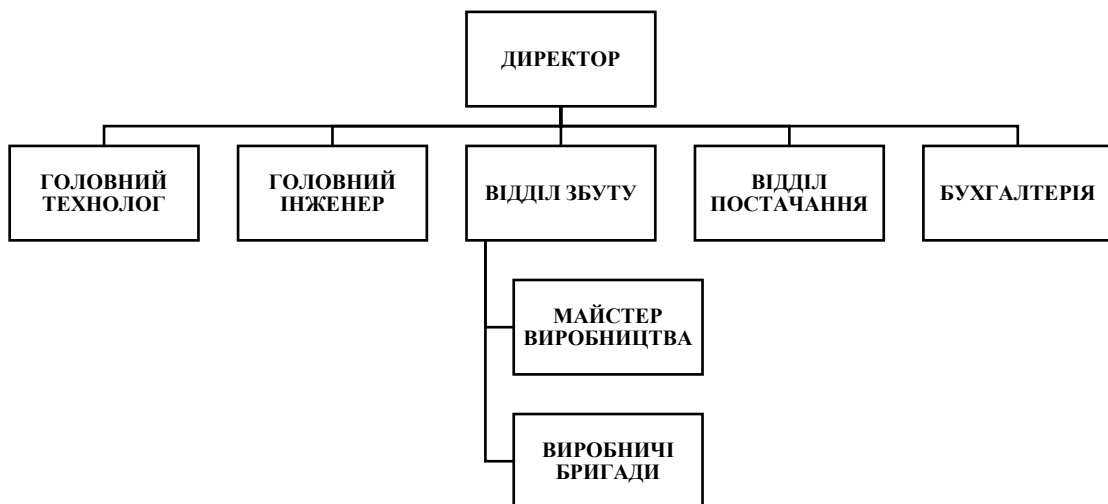
та ухвалювати стратегічні рішення для сталого розвитку в умовах цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ» – підприємство харчової промисловості, створене у 2003 році у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Його діяльність спрямована на виробництво хліба, здобних і борошняних виробів для споживачів Житомирської області.

Виробництво має серійний характер з частковою автоматизацією, потужність – до 10 т. продукції на добу, проте значна частина обладнання потребує оновлення. Управління побудоване за лінійно-функціональним принципом: директор координує діяльність основних служб і відділів, що забезпечує гнучкість та контроль у процесі виробництва.



**Рис. 2.1. Організаційна структура управління
ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»**

Джерело: складено на основі звітних даних підприємства [4, с. 5].

У сфері постачання підприємство співпрацює з вітчизняними виробниками борошна, дріжджів, цукру та пакувальних матеріалів. Збутова політика орієнтована на локальний ринок, з реалізацією через мережу торговельних точок, муніципальні установи, оптових покупців і бюджетні організації.

Асортиментна політика ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ» орієнтована на виробництво традиційної хлібобулочної продукції з елементами диверсифікації, що забезпечує стабільний попит на регіональному ринку. У 2023 році підприємство виготовляло понад 30 найменувань продукції. Основні категорії наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Класифікація основних видів продукції
ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»**

Категорія продукції	Приклади продукції	Частка в загальному обсязі виробництва, %
Хліб пшеничний	«Дарницький», «Пшеничний традиційний»	45%
Хліб житньо-пшеничний	«Селянський», «Житомирський»	25%
Булочні вироби	Булочки з маком, ванільні рогаики	15%
Листкові вироби	Слойки з яблуками, сиром	8%
Нові інноваційні позиції	Хліб із висівками, зерновий, з додаванням льону	7%

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності підприємства [4, с. 7].

Зростання кількості нових найменувань продукції, у т.ч. функціональних хлібів із доданою споживчою цінністю (висівки, насіння, бездріжджові рецептури), свідчить про активізацію інноваційної діяльності у продуктивній сфері. Динаміку оновлення асортименту подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка оновлення асортименту ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»
у 2021–2023 рр.**

Рік	Кількість нових продуктів	Темп зростання, %
2021	3	–

2022	4	+33,3
2023	5	+25,0

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності підприємства [4, с. 18 – 21].

Незважаючи на обмежені інвестиційні ресурси, підприємство демонструє тенденцію до поступового оновлення продуктової лінійки. Цей напрям потребує подальшого посилення шляхом:

- розширення лінії функціональних виробів;
- введення «локальних» продуктів з використанням регіональних інгредієнтів;
- адаптації рецептур до сучасних тенденцій (gluten-free, бездріжджові рецепти тощо).

Оновлення та диверсифікація асортименту продукції безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства, що підтверджується аналізом динаміки ключових показників за останні роки. Водночас важливу роль у забезпеченні інноваційної активності відіграє кадровий ресурс.

Кадровий потенціал підприємства забезпечує виконання основних функцій, проте залишається недостатньо розвиненим для впровадження інновацій. Попри зростання чисельності персоналу до 81 особи у 2023 році, якісні компетенції, зокрема цифрові та управлінські, обмежені. Витрати на навчання залишаються незначними, а відсутність спеціалізованих структур і низька інноваційна активність персоналу стримують розвиток. Це знижує гнучкість підприємства в умовах цифрової трансформації (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка персоналу та витрат на навчання як показники кадрового інноваційного потенціалу ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»

Показник	Рік			З 2021 р. по 2023 р., +/-
	2021	2022	2023	
Середньооблікова чисельність, осіб	76	78	81	+5
Витрати на навчання персоналу, тис. грн	12	18	20	+8

Джерело: складено на основі звітних даних підприємства [4, с. 10 – 11].

Таким чином, кадровий інноваційний потенціал підприємства потребує системного посилення шляхом:

- розвитку цифрових компетенцій працівників;
- створення інноваційно-орієнтованих підрозділів;
- мотивації персоналу до участі в інноваційних процесах;
- запровадження механізмів безперервного навчання.

Ці заходи дозволять інтегрувати людський капітал у систему стратегічного управління інноваційною діяльністю та підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Наявний кадровий потенціал створює передумови для реалізації інноваційних ініціатив, однак ефективність їх впровадження значною мірою залежить від фінансових можливостей підприємства, що потребує детального аналізу його фінансового стану

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за три роки (2021–2023 рр.) свідчить про позитивну динаміку основних показників, що наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні фінансово-економічні показники ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»
за 2021–2023 рр.**

Показник	Рік			З 2021 р. по 2023 р., +/-
	2021	2022	2023	
Виручка від реалізації, тис. грн	18 500	20 700	23 300	+4 800
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15 120	16 870	18 450	+3 330
Валовий прибуток, тис. грн	3 380	3 830	4 850	+1 470
Чистий прибуток, тис. грн	1 050	1 320	1 510	+500
Рентабельність реалізації, %	5,7	6,4	6,5	+0,8
Капітальні інвестиції, тис. грн	420	610	930	+510
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	76	78	81	+5

Джерело: складено на основі звітних даних підприємства [4, с. 29 – 32].

Дані свідчать про стаłe зростання виручки та чистого прибутку підприємства, що супроводжується поступовим нарощуванням обсягів інвестиційної активності, зокрема у сфері модернізації та розвитку. Рентабельність реалізації протягом аналізованого періоду залишається стабільною, демонструючи помірну, але позитивну динаміку. Одночасно із фінансовими результатами спостерігається збільшення середньооблікової чисельності працівників, що опосередковано вказує на розширення масштабів виробничої та організаційної діяльності підприємства.

Таким чином, оновлення асортименту продукції позитивно впливає на фінансові результати підприємства та відображає рівень його інноваційної активності.

Фінансова звітність підприємства дозволяє оцінити динаміку активів, зокрема основних засобів і оборотних ресурсів, що узагальнено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка активів ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ» за 2021–2023 рр.

Показник	Рік			з 2021 р. по 2023 р., +/-
	2021	2022	2023	
Основні засоби, тис. грн	3 700	4 200	4 860	+1160
Оборотні активи, тис. грн	1 960	2 150	2 470	+510
Власний капітал, тис. грн	4 180	4 720	5 170	+990
Кредиторська заборгованість, тис. грн	1 210	1 080	970	– 130

Джерело: складено на основі звітних даних підприємства [4, с. 30 – 32].

Зміцнення матеріально-фінансової бази підприємства підтверджується позитивною динамікою зростання вартості основних засобів та оборотного капіталу, що свідчить про поступове оновлення інфраструктури та збільшення обігових ресурсів. Одночасне скорочення кредиторської заборгованості вказує на покращення фінансової дисципліни й підвищення платоспроможності, що формує сприятливі умови для подальших інвестицій.

Підприємство має сталу спеціалізацію у виробництві хлібобулочних виробів та утримує стабільні позиції на регіональному ринку. Для підвищення

ефективності необхідно активізувати цифровізацію, оновити технічну базу та впровадити сучасні підходи до інноваційного управління.

2.2. Особливості та проблеми функціонування системи управління інноваційним потенціалом

Для всебічної оцінки системи управління інноваційним потенціалом підприємства у 2021–2023 роках було проведено комплексний аналіз, що включав кількісні та якісні методи, а також розрахунок темпів зростання ключових індикаторів. Такий підхід дав змогу виявити основні тенденції розвитку, визначити сильні сторони системи управління, а також виявити критичні слабкі місця, які потребують удосконалення. Отримані результати створюють аналітичну основу для подальшого формування ефективної інноваційної стратегії підприємства.

До показників включено обсяги інвестицій, витрати на ІТ, оновлення основних засобів, впровадження нової продукції, навчання персоналу, рівень цифровізації бізнес-процесів та інші релевантні аспекти. Узагальнені дані подано в таблиці 2.6 та таблиці 2.7.

Таблиця 2.6

Інноваційна активність ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ» у 2021–2023 рр.

Показник	Рік			З 2021 р. по 2023 р., +/-
	2021	2022	2023	
Капітальні інвестиції, тис. грн	420	610	30	– 390
Частка інвестицій в ІТ, %	4,5	5,0	6,2	+1,7
Частка оновлених основних засобів, %	8,1	9,4	11,3	+3,2
Нові найменування продукції, од.	3	4	5	+2
Витрати на навчання персоналу, тис. грн	12	18	20	+8

Джерело: складено на основі звітних даних підприємства [4, с. 31–32].

Для глибшої оцінки застосовано формулу темпу зростання:

$$T_z = \left(\frac{x_n - x_0}{x_0} \right) \times 100 \% \quad (2.1)$$

T_z – темп зростання показника;

x_n – значення у поточному році;

x_6 – значення у базовому (2021) році.

Таблиця 2.7

**Темпи зростання інноваційних показників ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»
із 2021 року, %**

Показник	Рік	
	до 2022	до 2023
Капітальні інвестиції	+45,2%	+121,4%
Частка інвестицій в ІТ	+11,1%	+37,8%
Оновлення основних засобів	+16,0%	+39,5%
Нові найменування продукції	+33,3%	+66,7%
Витрати на навчання персоналу	+50,0%	+66,7%

Джерело: складено на основі звітних даних підприємства [4, с. 33 – 38].

У 2023 році капіталовкладення на підприємстві зросли понад у два рази порівняно з 2021 роком, при цьому стабільно зростає частка ІТ-інвестицій, що свідчить про поступову цифрову модернізацію. Проте введено лише до 5 нових продуктів, що вказує на обмежену інноваційну диверсифікацію.

Попри позитивну фінансову динаміку, інституційна база для управління інноваціями залишається слабкою: відсутні спеціалізовані структури, не розроблено інноваційну стратегію та не проводиться моніторинг ефективності.

Оцінка за ключовими компонентами:

- Стратегічний підхід: інновації не закріплені в загальній стратегії підприємства, мають фрагментарний характер.
- Кадровий аспект: персонал забезпечує виробничу стабільність, проте не володіє достатнім рівнем цифрових та управлінських компетенцій.
- Цифрова зрілість: автоматизовано лише бухгалтерський облік; управління запасами, виробництвом, постачанням – здійснюється без сучасних ІТ-інструментів.

– Фінансування: інновації фінансуються залишковим методом, відсутній спеціалізований бюджет [28, с. 184–185].

Для всебічного й поглибленого розуміння поточного стану управління інноваційним потенціалом підприємства було проведено комплексний SWOT-аналіз. Цей метод дозволив не лише систематизувати ключові аспекти внутрішнього середовища, а саме – визначити сильні сторони, що сприяють розвитку підприємства, та слабкі сторони, які потребують удосконалення, але й виявити вплив зовнішніх факторів, зокрема потенційних можливостей для зростання та загроз, що можуть перешкоджати реалізації інноваційної стратегії [7, с. 58–59].

Проведений аналіз дозволив сформуванню цілісного уявлення про стратегічне середовище функціонування підприємства, включаючи взаємозв'язок внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов. Це дало змогу оцінити поточний стан інноваційного потенціалу та визначити перспективні напрями його розвитку. Результати SWOT-аналізу слугують основою для стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах зовнішніх змін [29, с. 146–147]. Підсумки подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**SWOT-аналіз управління інноваційним потенціалом ТОВ
«РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»**

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Стабільна ресурсна база	Відсутність стратегії управління інноваціями	Підключення до державних програм цифровізації	Посилення конкуренції з боку гнучкіших виробників
Репутація серед регіональних споживачів	Обмежена цифрова інфраструктура	Розширення ринку за рахунок нових продуктів	Зростання вартості ресурсів
Наявність досвіду технічної модернізації	Низький рівень інноваційної культури персоналу		

Джерело: складено на основі звітних даних підприємства [4, с. 33 – 35].

На основі проведеного аналізу системи управління інноваційним потенціалом підприємства було ідентифіковано низку проблем, які мають комплексний характер і суттєво впливають на здатність підприємства адаптуватися до викликів цифрової трансформації. Ці проблеми умовно можна класифікувати за кількома напрямками:

1. Стратегічний рівень:

– Відсутність довгострокової інноваційної стратегії, що охоплює цифрову модернізацію, автоматизацію та взаємодію з інноваційним середовищем [34, с. 118–119].

– Невизначеність у стратегічних пріоритетах підприємства щодо впровадження нових продуктів і технологій [24, с. 39–40].

– Обмежене використання бенчмаркінгу для оцінки конкурентного становища та вивчення кращих практик [2, с. 1 – 42; 8, с. 172–173].

2. Організаційний рівень:

– Відсутність спеціалізованих структур або посад, відповідальних за управління інноваційною діяльністю [23, с. 26–27].

– Недостатній рівень внутрішньої комунікації щодо цілей та ролі інновацій серед персоналу [38, с. 144–145].

– Відсутність системного моніторингу інноваційних процесів (KPI, BSC) [14, с. 38–40].

3. Ресурсний рівень:

– Обмежене фінансування інноваційних ініціатив, зокрема у сфері ІТ та автоматизації [20, с. 66–67].

– Недостатній розвиток цифрових компетенцій персоналу, що ускладнює впровадження нових технологій [37, с. 24–27].

– Висока залежність від застарілого виробничого обладнання.

4. Цифровий рівень:

– Фрагментарне впровадження цифрових інструментів без єдиного інтегрованого підходу [18, с. 198–199].

- Відсутність CRM/ERP-систем або неефективне їх використання [19, с. 60–61].
- Низький рівень цифрової зрілості підприємства в цілому [17, с. 29–30].

Усі зазначені проблеми у таблиці 2.9 не є ізольованими – вони формують взаємозалежну систему бар’єрів, яка стримує інноваційний розвиток. Їх подолання вимагає не лише технічних рішень, а й комплексної трансформації управлінської моделі підприємства: від перегляду стратегічних пріоритетів до впровадження системи управління знаннями, цифрових процесів та корпоративної культури, орієнтованої на інновації.

Таблиця 2.9

Проблеми, причини їх виникнення та наслідки у контексті інноваційного управління ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»

Проблема	Причини	Можливі наслідки
Відсутність стратегічної інноваційної політики	Нестача управлінської компетентності у цій сфері	Втрата ринкової позиції, обмеження доступу до інновацій
Недостатня цифрова трансформація	Застарілі IT-рішення, відсутність цифрової стратегії	Неефективність управління, відставання від конкурентів
Низька інноваційна культура персоналу	Відсутність мотивації, бракує навчання	Спротив змінам, відсутність внутрішніх ініціатив
Обмежене інвестування	Фінансова обережність, пріоритет на поточні витрати	Уповільнення модернізації, обмеження інноваційних проривів

Джерело: складено на основі звітних даних підприємства [4, с. 33 – 34].

Результати аналізу засвідчують, що попри зростаючу інвестиційну активність, рівень формалізації та ефективності управління інноваційним потенціалом залишається низьким. Серед основних стримувальних чинників — організаційно-структурні обмеження, недостатня цифровізація та відсутність стратегічного бачення розвитку підприємства. Брак цілісної інноваційної стратегії посилює розрив між потенціалом і його реалізацією. Подолання

наявних проблем потребує трансформації підходів до інноваційного управління [21, с. 57–59].

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»

3.1. Формування інноваційної стратегії

Успішна діяльність підприємства в умовах конкуренції та цифровізації можлива лише за наявності цілісної інноваційної стратегії, що охоплює технологічне, організаційне та управлінське оновлення. Виявлені проблеми (фрагментарність ініціатив, слабка цифрова інтеграція, відсутність стратегічного бачення) зумовлюють потребу її формування. Така стратегія – це довгострокова програма розвитку інноваційного потенціалу, спрямована на зростання доданої вартості, ефективне використання ресурсів та адаптацію до змін.

З огляду на специфіку підприємства, пропонується орієнтувати інноваційну стратегію на такі стрижневі напрями:

- технологічна модернізація виробництва з урахуванням енергоефективності;
- цифрова трансформація облікових, логістичних і управлінських процесів;
- освоєння нових сегментів ринку через продуктову інновацію;
- формування культури внутрішніх ініціатив (механізм «інноваційного зворотного зв'язку»).

Процес формування інноваційної стратегії доцільно реалізовувати поетапно, згідно з адаптованим алгоритмом, який базується на європейській практиці управління інноваціями (Innovation Management Standard CEN/TS 16555):

Етап №1 – Аналіз інноваційного профілю підприємства (SWOT, оцінка цифрової зрілості).

Проведено SWOT-аналіз і оцінку цифрової зрілості ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ» (див. Додаток А.3). Виявлено сильні та слабкі сторони (див. Додаток А.1), а також зовнішні можливості і загрози (див. Додаток А.2), що формують умови для подальшої інноваційної стратегії.

Підприємство має базові передумови для розвитку, проте потребує чіткої інноваційної стратегії та цифрової трансформації.

Етап №2 – Формування бачення і стратегічної мети (на основі SMART-критеріїв);

Після аналізу інноваційного профілю підприємства сформовано стратегічне бачення розвитку ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ». Основна мета – перехід до цифрово-орієнтованої моделі управління з акцентом на впровадження інновацій у виробництво, маркетинг і логістику (див. Додаток А.4).

Визначені цілі є конкретними, вимірюваними й досяжними в умовах ресурсного потенціалу підприємства. Усі цілі відповідають SMART-критеріям і формують основу для подальшої розробки сценаріїв інноваційного розвитку.

Етап №3 – Визначення ресурсного та організаційного потенціалу (HR, IT, виробництво);

Для реалізації інноваційної стратегії проаналізовано наявний потенціал підприємства за ключовими напрямками: персонал, IT-інфраструктура, виробничі потужності. Результати дозволяють оцінити реалістичність досягнення поставлених SMART-цілей (див. Додаток А.5).

Підприємство має потенціал для впровадження інновацій, зокрема завдяки стабільним фінансам і модернізованому виробництву. Водночас слабкими ланками залишаються IT-компетенції персоналу та відсутність спеціалізованих структур, що потребує організаційного підсилення.

Етап №4 – Розробка сценаріїв розвитку і пріоритетних ініціатив;

На основі аналізу поточного стану та сформованих SMART-цілей розроблено три можливі сценарії розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Обраний сценарій враховує наявні ресурси, ризики та потенційний ефект (див. Додаток А.6). У межах цього сценарію визначено конкретні пріоритетні ініціативи, реалізація яких дозволить досягти поставлених стратегічних цілей (див. Додаток А.7).

Обраний сценарій розвитку передбачає поступове впровадження ключових цифрових рішень. Це дозволить зміцнити ринкові позиції, підвищити ефективність і сформуванати сучасну модель інноваційного управління.

Етап №5 – Обґрунтування економічної доцільності впровадження;

Для обґрунтування ефективності обраного сценарію розвитку здійснено оцінку очікуваних витрат та результатів від впровадження цифрової ERP-системи, запуску онлайн-каналів та інших інноваційних ініціатив. Розрахунок базується на прогнозованому зростанні прибутку, зниженні втрат і покращенні управлінських показників.

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток від інновації}}{\text{Інвестиційні витрати}} \times 100 \% \quad (3.1)$$

Впровадження інноваційного проєкту, пов'язаного з цифровою трансформацією підприємства, потребує загальних інвестиційних витрат у розмірі 1 200 000 грн. У результаті реалізації заходів очікується додатковий прибуток у розмірі 360 000 грн на рік. З урахуванням цього розрахуємо показник ROI за формулою (3.1):

$$ROI = \frac{360\,000}{1\,200\,000} \times 100 \% = 30 \% \quad (3.2)$$

Таким чином, показник рентабельності інвестицій становить 30 %, що є свідченням достатньо високої економічної доцільності впровадження запропонованого інноваційного проєкту. Реалізація цифрових рішень дає змогу отримати стабільний прибуток уже в перший рік після інвестування, що підтверджує ефективність обраного стратегічного напрямку без потреби у залученні зовнішнього фінансування.

Етап №6 – Моніторинг, контроль та зворотний зв'язок (KPI, BSC-підхід).

Успішна реалізація інноваційної стратегії потребує постійного моніторингу результатів, оцінки динаміки показників і оперативного коригування дій. Для цього передбачено впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) (див. Додаток А.8) та використання підходу BSC (Balanced Scorecard – збалансована система показників) (див. Додаток А.9).

Моніторинг на основі KPI і BSC дозволить підприємству системно оцінювати хід реалізації стратегії, виявляти відхилення й оперативно реагувати на зміни. Це гарантує не лише досягнення цілей, а й гнучкість управління в умовах динамічного ринку.

Запропонована стратегія, що поєднує технологічні, цифрові й організаційні рішення, здатна забезпечити суттєві якісні й кількісні покращення у діяльності підприємства [5, с. 1 – 3].

Формування інноваційної стратегії дозволить досягти:

- збільшення темпів оновлення продукції (до 10 нових позицій за 2 роки);
- підвищення ефективності управління (в т. ч. скорочення ручного обліку);
- зростання рівня залученості персоналу до інноваційних процесів;
- поліпшення іміджу підприємства на ринку регіонального споживача.

Інноваційна стратегія підприємства повинна формуватись як інструмент довгострокового розвитку, що ґрунтується на принципах цифрової трансформації, ресурсної оптимізації, інтелектуалізації виробництва та міжорганізаційної кооперації. Такий підхід дає змогу не лише забезпечити оперативне реагування на виклики зовнішнього середовища, а й підвищити ефективність управлінських і виробничих процесів шляхом впровадження сучасних технологій. В умовах активної цифровізації економіки ключовим чинником успішного розвитку підприємств виступає інтеграція інформаційних

систем (ERP, CRM) у процеси стратегічного планування. Реалізація інноваційної стратегії з опорою на партнерські моделі, цифрові рішення та сучасні інструменти управління сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на галузевому ринку.

3.2. Впровадження маркетингових інновацій та цифрових технологій в систему управління

У контексті реалізації інноваційної стратегії важливе місце посідає впровадження інновацій у сфері маркетингу та управлінських інформаційних технологій. Це зумовлено тим, що сучасне підприємство не може забезпечити сталий розвиток без ефективної комунікації зі споживачем, точного прогнозування попиту, персоналізованих підходів до продажу та оперативного реагування на зміну ринкових умов.

Як показав аналіз у попередньому розділі маркетингова діяльність підприємства носить переважно традиційний характер: реалізація продукції відбувається через мережу партнерів, а просування обмежене точковими акціями без використання сучасних каналів. Водночас управлінська система базується на фрагментарно автоматизованому обліку, що унеможливорює ефективне використання цифрових інструментів управління.

Для підвищення результативності маркетингової функції та системи управління доцільно реалізувати такі напрями:

1. Запровадження CRM-системи (Customer Relationship Management), тобто управління взаємовідносинами з клієнтами, що дозволить:

- систематизувати базу клієнтів та історію взаємодії;
- сегментувати споживачів за групами поведінки;
- запровадити персоналізовані механізми стимулювання попиту;
- автоматизувати процеси замовлення, розсилок і супроводу [3, с. 1–

4].

2. Використання елементів цифрового маркетингу:
 - створення сторінки підприємства в Google Business і соцмережах (Facebook, Instagram);
 - просування регіонального бренду через контент-маркетинг (відео, рецепти, історії);
 - запровадження системи лояльності через QR-коди та мобільні додатки.
3. Підключення до системи ERP (Enterprise Resource Planning):
 - контроль залишків і логістичних маршрутів;
 - оперативне планування виробництва під прогнозований попит;
 - автоматизоване формування звітності та замовлень.

У країнах ЄС та США малі харчові підприємства успішно застосовують CRM/ERP з відкритим кодом, що знижує витрати, а цифрові канали збільшують продажі на 12–15 % щороку.

Такий підхід може бути адаптований в умовах України через використання локалізованих хмарних сервісів (наприклад, BAS Малий бізнес або UA-Бюджет), що відповідають законодавчим вимогам та потребам підприємств із серійним виробництвом.

Для обґрунтування доцільності впровадження CRM-системи проведемо розрахунок рентабельності інвестицій (ROI).

Вихідні дані (умовні):

Витрати на впровадження CRM – 900 тис. грн (одноразово).

Очікуваний приріст чистого прибутку (за рахунок зростання повторних продажів, точнішого планування) – 400 тис. грн/рік.

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Інвестиції}} \times 100 \% = \frac{900\ 000}{400\ 000} \times 100 \% = 44,4 \%$$

(3.3)

Таким чином, впровадження CRM-системи дозволяє досягти окупності менш ніж за 2 роки, що є економічно обґрунтованим показником для підприємства з локальним масштабом діяльності (див. Таблицю А.10 та Таблицю А.11).

Для підвищення ефективності інновацій, підприємству рекомендовано впровадити цифрові та маркетингові заходи. Очікувані результати на 2026 – 2027 роки наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Очікувані результати впровадження заходів протягом 2026–2027 рр.

Заходи	Очікуваний ефект
Впровадження CRM	+15 % зростання повторних замовлень
Автоматизація маркетингових кампаній	+20 % охоплення цільової аудиторії
Система лояльності з QR-кодами	+10 % збільшення середнього чеку
Візуалізація обліку в ERP	–12 % втрат продукції через точне планування
Онлайн-просування бренду	+5 % приріст нових покупців у регіоні

Джерело: розроблено на основі узагальнення практичного досвіду та аналітичних матеріалів [4].

Впровадження маркетингових інновацій і цифрових технологій у підприємство підвищить ефективність процесів, зміцнить зв'язок із споживачами та забезпечить конкурентоспроможність. Економічна доцільність і адаптація зарубіжного досвіду підтверджують перспективність запропонованих рішень.

ВИСНОВКИ

Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації набуває особливого значення як чинник забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокової результативності. Це особливо актуально для підприємств харчової промисловості, зокрема ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ», які працюють в умовах обмежених ресурсів, високої конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища.

Теоретичні засади управління інноваційним потенціалом підприємства визначаються обґрунтуванням його як інтегрованої системи, що включає кадрові, ресурсні, організаційні, фінансові та інформаційні складові. Така система формує спроможність підприємства до створення, освоєння та впровадження інновацій і потребує стратегічного управління з урахуванням викликів цифрової економіки.

Інноваційний потенціал як об'єкт управління розглядається як динамічна, адаптивна та стратегічно значуща категорія, що потребує постійного моніторингу, прогнозування та регулювання. Ефективне управління ним передбачає інтеграцію цифрових інструментів, розвиток інноваційної культури персоналу та застосування сучасних управлінських моделей.

До основних методів і механізмів управління інноваційним потенціалом належать SWOT- і PEST-аналізи, експертні оцінки, індикативні та матричні моделі, ERP, CRM і BI-системи. Важливу роль відіграють організаційні, фінансово-економічні, мотиваційні та цифрові важелі активізації інноваційної діяльності.

Емпіричне дослідження на прикладі ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ» засвідчило наявність умов для інноваційного розвитку, водночас виявлено проблеми: фрагментарність ініціатив, відсутність стратегії, низький рівень цифрової зрілості, слабка залученість персоналу. SWOT-аналіз підтвердив необхідність розробки комплексної інноваційної політики.

У межах дослідження сформовано стратегічні напрями вдосконалення управління: впровадження CRM- та ERP-систем, модернізація виробництва, маркетингові інновації, активізація персоналу. Розрахунок ROI для CRM-рішення показав понад 44 %, що підтверджує його економічну доцільність.

Сформульовані результати дозволяють зробити такі висновки:

- концептуалізовано поняття інноваційного потенціалу як об'єкта стратегічного управління;
- обґрунтовано інструментарій оцінки та активізації потенціалу в умовах цифровізації;
- проведено комплексний аналіз управління інноваціями на прикладі підприємства;
- визначено напрями трансформації управлінської моделі;
- доведено ефективність впровадження цифрових технологій у рамках інноваційної стратегії.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів під час розробки стратегій цифрової модернізації управління на підприємствах харчової промисловості. Запропоновані підходи можуть бути адаптовані і в інших підприємствах малого та середнього бізнесу, орієнтованих на інноваційний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березенська М. І. Бенчмаркінг у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в умовах стратегічного управління: курсова робота М. І. Березенська; Поліський нац. ун-т, каф. менеджменту та маркетингу. Житомир, 2024. 42 с. Рукопис.
2. Березенська М. І. Вплив цифрових технологій на розвиток інноваційного потенціалу підприємства. Київ : GLOBAL TRENDS, 2025. 4 с.
3. Березенська М. І. Звіт-анкета про проходження виробничої практики в умовах ТОВ «Романівський хліб» М. І. Березенська; Поліський нац. ун-т, каф. менеджменту та маркетингу. Житомир, 2025. 48 с. Рукопис.
4. Березенська М. І. Роль менеджменту у формуванні потенціалу сталого розвитку організації. Житомир: ПНУ, 2025. 3 с.
5. Бойко Л. М. Сутність та компоненти інноваційного потенціалу підприємства. Л. М. Бойко, В. Я. Чевганова, С. Ю. Кулакова. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 31–35.
6. Бубенко П. Т. Регіональні аспекти інноваційного розвитку: монографія. Харків : НТУ «ХП», 2020. 316 с.
7. Вороніна В. Л. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства як засіб ефективного управління його розвитком. В. Л. Вороніна, М. М. Зюкова, А. Є. Артеменко. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 57–62.
8. Горошанська О. О. Формування системи забезпечення інноваційного розвитку підприємства. О. О. Горошанська, Н. Б. Кащена. *Розвиток харчових виробництв*. Харків: ХДУХТ, 2021. С. 172–173.
9. Григорук П. М. Характеристики процесів формування та реалізації інноваційного потенціалу малих та середніх підприємств. П. М. Григорук, О. П. Пайонк, О. П. Савчук, В. О. Хрущ. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 54–62.

10. Гринькевич О. С., Квак С. А. Аналіз інноваційної діяльності підприємств з використанням міжнародних і національних індикаторів. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2020. Вип. 42. С. 27–39.

11. Дончак Л. Г. Інноваційний потенціал підприємства та напрями підвищення ефективності його використання. Л. Г. Дончак, І. В. Мартусенко, Д. Г. Шкварук. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021. Вип. 1. С. 65–69.

12. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 448 с.

13. Ільченко В. Ю. Оцінка та прогнозування ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах активізації ЗЕД. В. Ю. Ільченко та ін. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 48–54.

14. Кащена Н. Б. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11–2. С. 37–43.

15. Клименко К. О., Мохонько Г. А. Стан розвитку інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості в Україні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. С. 184–185.

16. Корсікова Н. М., Захарченко В. І., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. / Н. М. Корсікова, В. І. Захарченко, М. М. Меркулов ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Одес. нац. акад. харч. технологій, Одес. нац. політехн. ун-т. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.

17. Кравченко О. М. Інноваційний потенціал торговельних підприємств. О. М. Кравченко, Н. В. Машошина. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5(3). С. 28–30.

18. Крахмальова Н. А., Цикал А. П. Удосконалення процесу впровадження інноваційних технологій на підприємстві. *Матеріали конф. «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа»*. КНУТД, 2020. С. 196–201.
19. Лавриненко С. О., Зелінська А. М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 56–68.
20. Лавриненко С. О. Інноваційні підходи до управління логістичною діяльністю «Технологія блокчейн». *Інтелект XXI*. 2020. Вип. 1. С. 64–68.
21. Лавриненко С. О. Підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності. *Економічні студії*. Львів. 2020. Вип. 2. С. 55–60.
22. Легомінова С. В. Інноваційний потенціал сучасного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1. С. 29–37.
23. Лохман Н. В. Компаративний аналіз категорій «інноваційний потенціал підприємства». *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган–Барановського. Серія: Економічні науки*. 2020. № 1. С. 21–29.
24. Макаренко С. М. Дослідження особливостей розвитку промислових підприємств. *Інтелект XXI*. 2020. № 4. С. 37–41.
25. Макаренко С. М. Теоретико-методологічні та прикладні засади формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2020. 234 с.
26. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Хорошко Д. Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 3 (26). С. 76–81.
27. Міщенко А. В., Сидоренко Л. П. Моделі управління інноваціями в організаціях: адаптація до сучасних викликів. *Вісник менеджменту та інновацій*. 2023. № 7(1). С. 37–51.

28. Мохонько Г., Клименко К. Стан розвитку інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості в Україні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. I Міжнар. наук.-практ. конф., 23 квіт. 2020 р.* Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 184–185.

29. Нижник О. В. Інноваційний ресурсний потенціал підприємства: формування ефективних моделей. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2020. № 4(1). С. 144–148.

30. Ніфатова О. М., Пузирьова П. В. Аналіз існуючих підходів до побудови організаційно-економічного механізму формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2020. Вип. 2(84). С. 31–39.

31. Ніфатова О. М., Пузирьова П. В. Методичні основи прогнозування інноваційної діяльності та діагностики інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2020. Вип. 3(85). С. 3–9.

32. Пузирьова П. В. Дослідження основних методів та підходів до процесу оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2020. № 12(235). С. 34–47.

33. Пузирьова П. В. Методи оцінки управління розвитком інноваційно-фінансового потенціалу промислових підприємств в умовах цифровізації. *Modern directions of scientific research development : proc. of 9th Int. sci. and practical conf., Chicago, USA, 23–25 February, 2022.* BoScience Publisher, 2022. P. 504–513.

34. Пузирьова П. В. Теоретико-методичні аспекти оцінювання інноваційного потенціалу як інтегрованої системи інноваційного розвитку підприємства. *Adv. in research and educ. : abstracts of XII Int. sci. and pra. conf.,*

La Rochelle, France, December 07–10, 2020. International Science Group, 2020. P. 116–122.

35. Пузирьова П. В., Слюсар А. К. Теоретико-методичні підходи до визначення поняття ефективності діяльності підприємств. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф.* м. Полтава, 17 листопада 2021 р. Полтава : ПДАУ, 2021. С. 163–165.

36. Пузирьова П. В., Evaluation of the current state of innovative activities of industrial enterprises of Ukraine in the conditions of sustainable development. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2021. № 12(247). С. 52–60.

37. Сухоставець А. І. Інноваційний потенціал розвитку підприємництва. *Вісник Сумського національного аграрного університету.* 2021. № 1(87). С. 23–28.

38. Труш І. М. Напрямки підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств. *Вісник ТНЕУ.* 2020. Вип. 4. С. 138–149.

39. Управління інноваційним розвитком підприємства : монографія. В. Я. Брич, Х. А. Снігур, М. М. Тисько, Я. О. Шпак. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 216 с.

40. Швець В. Я., Дубей Ю. В. Управління інноваційним потенціалом промислових підприємств України. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2021. № 4. С. 106–113.

41. Шимон К. І., Шайкіна А. О. Розвиток інноваційного потенціалу сучасного підприємства. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. Інтернет конф., 28 жовтня 2021 р. Полтава : Нац. ун-т «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. С. 143–145.*

42. Puzyrova P. V. The strategy of innovative development: concept, essence and significance for business units in conditions of continuous development. *Innovations and prospects of world science : proceedings of IV Int. sci. and practical*

conf., Vancouver, Canada, 1–3 December 2021. Perfect Publishing, 2021. P. 1060–1066.

ДОДАТКИ

Додаток А*Таблиця А.1***Сильні та слабкі сторони ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Стабільна ресурсна база	Відсутність інноваційної стратегії
Досвід модернізації	Низький рівень цифровізації

*Таблиця А.2***Зовнішні можливості і загрози ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»**

Можливості	Загрози
Державні програми підтримки	Зростання конкуренції
Розширення асортименту	Коливання вартості ресурсів

*Таблиця А.3***Показники цифрової зрілості ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»**

Напрямок	Рівень	Коментар
ERP/CRM	Низький	Відсутні інтегровані системи
Виробнича автоматизація	Середній	Часткове оновлення обладнання
ВІ-аналітика	Низький	Практично не використовується

*Таблиця А.4***Цілі цифрового розвитку ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»**

Ціль	S Specific (Конкретна)	M Measurable (Вимірювана)	A Achievable (Досяжна)	R Relevant (Актуальна)	T Time-bound (Обмежена в часі)
Впровадити ERP-систему для обліку та управління ресурсами до кінця 2025 року	✓	✓	✓	✓	✓

Зменшити виробничі втрати на 10 % до кінця 2026 року	✓	✓	✓	✓	✓
--	---	---	---	---	---

Продовження таблиці А.4

Запустити 10 нових позицій продукції до II кварталу 2026 року	✓	✓	✓	✓	✓
Збільшити частку замовлень до 15 % загального обсягу реалізації	✓	✓	✓	✓	✓
Провести навчання персоналу з цифрових компетенцій (не менше 20 чол.)	✓	✓	✓	✓	✓

Таблиця А.5

Ключові ресурси для впровадження інноваційної стратегії

ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»

Напрямок	Поточний стан	Оцінка потенціалу
Кадровий (HR)	74 працівники, з них лише 2 з ІТ-компетенціями	Низький – потребує навчання
ІТ-інфраструктура	Використання Excel, обліку на ПК, відсутність ERP/CRM	Середній – є база для інтеграції
Виробництво	Обладнання модернізовано на 40 % у 2022–2023 рр.	Середній – часткова готовність
Управлінська структура	Відсутній інноваційний відділ або ІТ-менеджер	Низький – потрібна реорганізація
Фінансовий ресурс	Прибутковість зростає (2021: +6,4 %, 2023: +9,8 %)	Високий – можливі інвестиції

Таблиця А.6

Варіанти сценарного розвитку ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»

Сценарій	Характеристика	Очікувані ефекти
Консервативний	Лише підтримка базового рівня автоматизації, без ERP, без нових каналів збуту	Мінімальний ріст, збереження «статус-кво»
Оптимальний	Впровадження ERP/CRM, модернізація обліку, навчання персоналу	+10 % продуктивність, +15 % збут
Проривний	Повна цифрова трансформація, платформи замовлень, гнучке виробництво	+25–30 % приріст продажів, скорочення витрат

Таблиця А.7

Основні інноваційні ініціативи ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»

Ініціатива	Очікуваний ефект
Впровадження ERP-системи	Автоматизація обліку, контроль витрат
Розробка замовлень і мобільного інтерфейсу	Збільшення охоплення та повторних продажів
Запровадження системи лояльності з QR-кодами	Підвищення середнього чеку
Навчання персоналу цифровим навичкам	Підвищення ефективності та адаптивності
Оновлення пакування та бренду	Поліпшення сприйняття продукції на ринку

Таблиця А.8

Ключові показники ефективності впровадження інновацій ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»

Показник	Цільове значення
Зменшення виробничих витрат	-10 % до кінця 2027 року
Кількість нових продуктів	≥10 позицій за 2 роки
Рівень цифрового охоплення процесів	≥70 % до кінця 2027 року
Частка замовлень	≥15 % у структурі продажів
Кількість працівників з підвищеною ІТ-кваліфікацією	≥20 осіб

Таблиця А.9

BSC-модель контролю реалізації інноваційної стратегії ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»

Показник	Цільове значення
Зменшення виробничих витрат	-10 % до кінця 2027 року
Кількість нових продуктів	≥10 позицій за 2 роки
Рівень цифрового охоплення процесів	≥70 % до кінця 2027 року
Частка замовлень	≥15 % у структурі продажів
Кількість працівників з підвищеною ІТ-кваліфікацією	≥20 осіб

Таблиця А.10

**Витрати на впровадження ROI CRM- та ERP-систем ТОВ
«РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»**

Компонент	Орієнтовна вартість, грн
Ліцензії на ERP-систему (наприклад, BAS ERP, Vitrix24 корпоративний)	250 000
Інтеграція CRM/ERP з внутрішніми процесами	200 000
Закупівля серверного обладнання або хмарних сервісів (на 2 роки)	150 000
Навчання персоналу та техпідтримка	100 000
Залучення ІТ-консалтингу та аудит цифрової зрілості	100 000
Резерв на адаптацію та оновлення	100 000
Разом:	900 000 грн

Таблиця А.11

**Очікуваний річний приріст прибутку ROI CRM- та ERP-систем
ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБ»**

Джерело ефекту	Опис впливу	Грошовий еквівалент, грн/рік
1. Зменшення втрат продукції	Завдяки ERP-системі та точному плануванню - зменшення технологічних втрат на ~12 %	100 000
2. Збільшення повторних продажів	CRM дозволяє повернути постійних клієнтів, стимулюючи їх через персональні пропозиції (приріст повторних покупок на 15 %)	150 000
3. Оптимізація логістики та управління запасами	Зменшення надлишкових закупівель та транспортувань	80 000
4. Зростання середнього чека	Впровадження програм лояльності, QR-систем, upsell	70 000
Разом очікуваний ефект		400 000